



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA PROALIM, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017-2020.

AUTORA:

JESICA PAOLA LEÓN AYNAGUANO

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jesica Paola León Aynaguano, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda

DIRECTOR

Ing. Pombosa Junez Edwin Patricio

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Jesica Paola León Aynaguano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de Abril de 2017

Jesica Paola León Aynaguano

C.C 060479138-4

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS, por haber dado como padres a dos personas maravillosas quienes me han guiado y apoyado en cada momento de mi vida, a mis hermanas y hermano que me enseñaron el querer y respetar las diferentes opiniones y personalidades, ellos que han velado por mi bienestar y educación que a pesar de todos los problemas siempre me dieron la fuerza para continuar, gracias por ponerme a personas que fueron mi apoyo en cada caída, en cada tropiezo, en cada debilidad para todos quienes formaron parte de mi vida y culminación profesional dedico este trabajo con todo mi afecto y cariño.

Jesica León

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a dios por darme la fuerza necesaria para poder culminar con esta etapa tan importante como son mis estudios.

También a mi padre Angel y mi madre Piedad que en base a su sacrificio, trabajo y apoyo, me transmitieron lo más valiosos de la vida, como son sus valores y enseñanzas encaminándome siempre a que me esfuerce para terminar mis estudio universitarios.

A mis hermanas y hermano que entre rizas, enojos, y largas chalas me subieron comprender, apoyar e impulsar para cumplir esta meta.

A los ingenieros Jorge Chafla y Edwin Pombosa director y miembro de la presente investigación por su apoyo, tiempo, dedicación, y aporte para la culminación del presente trabajo.

A todos mi amig@s y familiares y quienes comparten de este gran logro profesional, mil gracias.

Jesica León

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Definición de Plan de Negocios.....	8
2.2.2 Plan Estratégico	11
2.2.3 Plan de Marketing	17
2.2.4 Plan de producción.....	21
2.2.5 Plan Financiero	22
2.3 IDEA A DEFENDER	23
2.4 VARIABLES	23
2.4.1 Variable Independiente	23
2.4.2 Variable Dependiente	23

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	27
3.4.1 Métodos	27
3.4.2 Técnicas	27
3.4.3 Instrumentos.....	28
3.5 MANUAL DE ENCUESTA.....	28
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS	32
4.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	32
4.1.1 Reseña Histórica – Situación Actual	32
4.1.2 Filosofía empresarial.....	35
4.2 ESTUDIO DE MERCADO	53
4.2.1 Resultados.....	53
4.2.2 Análisis del mercado potencial real estimado.....	73
4.3 PLAN DE MARKETING.....	80
4.3.1 Marketing operativo.....	80
4.3.2 Marketing Mix	80
4.4 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	92
4.4.1 Proceso productivo	92
4.4.2 Localización.....	100
4.5 PLAN FINANCIERO.....	101
4.5.1 Maquinaria y equipo	102
4.5.2 Proveedores.....	104
4.5.3 Inversión	106
4.5.4 Costo de producción y Operaciones	107
4.5.5 Proyección Financiera.....	112
4.5.6 Evaluación Financiera mediante VAN, TIR Y B/C	117
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población de Riobamba	25
Tabla N° 2: Misión.....	35
Tabla N° 3. Visión.....	36
Tabla N° 4: Objetivos de la perspectiva Clientes-mercado	37
Tabla N° 5: Objetivos de la perspectiva Financiera.....	37
Tabla N° 6: Objetivos de la perspectiva del Proceso interno.....	38
Tabla N° 7: Objetivos de la perspectiva del Proceso interno.....	38
Tabla N° 8: Análisis FODA	41
Tabla N° 9: Matriz FODA.....	42
Tabla N° 10: Manual de funciones para Gerente	46
Tabla N° 11: Manual de funciones para el Administrador	47
Tabla N° 12: Manual de funciones de Producción	48
Tabla N° 13: Manual de funciones Vendedor.....	49
Tabla N° 14: Manual de funciones Secretaria	50
Tabla N° 15: Manual de funciones Jefe de Talento Humano	51
Tabla N° 16: Género de los encuestados	54
Tabla N° 17: Lugar de residencia	55
Tabla N° 18: Consumo de productos lácteos	56
Tabla N° 19: Tipos de marca de consumo	57
Tabla N° 20: Conocimiento de la marca Proalim	58
Tabla N° 21: Lugar de compra.....	59
Tabla N° 22: Factores que influyen al momento de comprar lácteos	60
Tabla N° 23: Consumo de queso de 500gr	62
Tabla N° 24: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si	63
Tabla N° 25: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si	64
Tabla N° 26: Consumo de yogur de 2 litros	65
Tabla N° 27: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si	66
Tabla N° 28: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si	67
Tabla N° 29: Consumo De leche pasteurizada	68

Tabla N° 30: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si	69
Tabla N° 31: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si	70
Tabla N° 32: Factores de consumo	71
Tabla N° 33: Unidades del posible consumo de queso de 500gr.....	74
Tabla N° 34: Unidades del posible consumo del yogurt de 2lt.....	76
Tabla N° 35: Unidades del posible consumo de la leche pasteurizada de un litro.	77
Tabla N° 36: Producción de la empresa PROALIM.....	78
Tabla N° 37: Demanda insatisfecha.....	79
Tabla N° 38: Plan publicidad empresa PROALIM.....	85
Tabla N° 39: Presupuesto anual para la publicidad de la empresa PROALIM	90
Tabla N° 40: Cronograma de actividades	91
Tabla N° 41: Listado de maquinaria y equipo	102
Tabla N° 42: Costo total de maquinaria y equipo.....	103
Tabla N° 43: Listado de muebles y enseres	104
Tabla N° 44: Listado de Equipo de cómputo.....	104
Tabla N° 45: Control de compra de leche.....	105
Tabla N° 46: Inversión inicial.....	106
Tabla N° 47: Capital de trabajo	106
Tabla N° 48: Depreciación de activos	107
Tabla N° 49: Costo de producción diario	108
Tabla N° 50: Materia prima al año	108
Tabla N° 51: Costo de mano de obra directa	109
Tabla N° 52: Costos de insumos al año	109
Tabla N° 53: Gastos de fabricación	110
Tabla N° 54: Costos de producción	110
Tabla N° 55: Gastos administrativos	111
Tabla N° 56: Gasto de ventas.....	111
Tabla N° 57: Gastos operacionales	112
Tabla N° 58: Proyección de Ingresos.....	113
Tabla N° 59: Costos de producción proyectados	113
Tabla N° 60: Gastos de operación proyectados	115
Tabla N° 61: Estado de pérdidas y ganancias proyectado	116
Tabla N° 62: Flujo neto de fondos	116

Tabla N° 63: Tasa Interna de Retorno (TIR)	118
Tabla N° 64: RB/C.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Las cinco Fuerzas de Porter	16
Gráfico N° 2: Organigrama estructural	44
Gráfico N° 3: Género de los encuestados	54
Gráfico N° 4: Lugar de residencia	55
Gráfico N° 5: Consumo de productos lácteos	56
Gráfico N° 6: Tipos de marca de consumo.....	57
Gráfico N° 7: Conocimiento de la marca Proalim.....	58
Gráfico N° 8: Lugar de compra	59
Gráfico N° 9: Factor sabor.....	60
Gráfico N° 10: Factor Precio	61
Gráfico N° 11: Factor Procedencia.....	61
Gráfico N° 12: Consumo de queso de 500gr	62
Gráfico N° 13: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si.....	63
Gráfico N° 14: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si.....	64
Gráfico N° 15: Consumo de yogurt de 2 litros	65
Gráfico N° 16: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si.....	66
Gráfico N° 17: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si.....	67
Gráfico N° 18: Consumo de leche pasteurizada	68
Gráfico N° 19: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si.....	69
Gráfico N° 20: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si.....	70
Gráfico N° 21: Factores de consumo.....	71
Gráfico N° 22: Medios visuales de la empresa PROALIM.....	86
Gráfico N° 23: Medios radiales	87
Gráfico N° 24: Página principal de la empresa PROALIM	88
Gráfico N° 25: Prensa escrita	89

Gráfico N° 26: Flujo-Grama del Proceso de elaboración del Queso.....	95
Gráfico N° 27: Flujo-Grama del Proceso de elaboración del Yogurt.....	97
Gráfico N° 28: Flujo-Grama del Proceso de elaboración de la Leche Pasteurizada	99
Gráfico N° 29 : Localización de Proalim	100
Gráfico N° 30: Distribución de la Planta.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta.....	124
Anexo N° 2: Calculo de sueldos y salarios área de producción	125
Anexo N° 3: Calculo de sueldos y salarios área operativa	126

RESUMEN

La presente investigación contiene la elaboración de un “Plan de negocios de la empresa PROALIM, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017 - 2020., con el fin de mejorar la situación de la misma. Desarrollado a través de un estudio de mercado, el cual dio como resultado una demanda de 1994 quesos de 500gr diarios, 863 yogures de dos litros y 10607 leches de un litro pasteurizada, utilizando métodos y herramientas para el desarrollo de cada uno de los planes establecidos en la propuesta. El marco propositivo se realiza en base a un análisis de la situación actual que está compuesta por: Plan estratégico planteando la misión, visión y objetivos, plan de marketing que ayudará en la publicidad e imagen de la empresa, el plan operativo con los procesos de producción de cada producto y por último el plan financiero en donde se establece los costos de producción y sus respectivas utilidades, obteniendo los estados de resultados que se utilizan para la proyección de 3 años con un VAN de \$ 125.547,89 TIR 51% y RB/C \$1,49. Por lo que se recomienda establecer adecuadamente sus funciones y de igual forma los costos y gastos que utilizan en la producción, de manera que se establezca el precio de venta al producto la adecuada utilidad que está relacionada directamente con la competencia o el respectivo mercado competitivo.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS. PLAN ESTRATÉGICO. PLAN DE MARKETING. ESTUDIO DE MERCADO. PLAN FINANCIERO. PLAN DE PRODUCCIÓN. VALOR ACTUAL NETO. TASA INTERNA DE RETORNO.

.....
Ing. Jorge Luis Chafla Granda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

This research contains the development of a “Business Plan of PROALIM Company” located in Riobamba city, Chimborazo province from 2017 to 2020 in order to improve the situation of the company. This was developed through a market study, which resulted in a demand of 1994 500-gram pieces of cheese a day, 863 bottles of yogurt of two liters each and 10607 1-liter packages of pasteurized milk using methods and tools for the development of each of the plans set out in the proposal.

The proposal is based on a current situation analysis composed by: a Strategic Plan where the mission, vision and objectives are presented, a Marketing Plan which will help in advertising and company's image, an Production Plan with the production processes of each product and finally a Financial Plan where production costs and their respective profits are established, obtaining income statements used for projecting three years with a Net Present Value (NPV) of \$ 125.547,89, An internal rate of return (IRR) of 51% and cost/benefit ratio (RB/C) of \$ 1,49. So, it is recommended to properly establish their functions as well as the costs and expenses used in production to establish the sales price of the product, the appropriate utility that is directly related to the competition or the respective competitive market.

KEY WORDS: BUSINESS PLAN. ESTRATEGIC PLAN. MAKETING PLAN. MARKET STUDY. FINANCIAL PLAN. PRODUCTION PLAN. NET PRESENT VALUE. INTERNAL RATE OF RETURN.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, plan de negocios de la empresa PROALIM, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se realizó a través de un análisis de la situación de la empresa mediante la elaboración del plan estratégico, estudio de mercado, plan de marketing, operativo y financiero del cual el trabajo de investigación se elabora de la siguiente manera:

En el capítulo I, trata de formular el problema investigativo, dentro del cual se determina la formulación del problema, el respectivo planteamiento del mismo, de esa manera se desarrolla la justificación del porque se determina la investigación, con sus objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo II se determina el marco teórico, en el que se desarrolla el plan de negocios en donde se detalla la trayectoria operacional y financiera de una empresa con tres perspectivas, el pasado como una introducción, el presente como el contexto, es decir la situación actual de la organización, con los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, donde se define la variable independiente y dependiente del tema investigativo, y la formulación de la idea a defender y las respectivas variable.

En el capítulo III se define la metodología con la que se elabora la investigación, utilizando las variables independientes y dependientes, con la respectiva verificación de la idea a defender, mediante las encuestas establecidas a los clientes que tiene la empresa PROALIM.

En el capítulo IV se define el tema de la propuesta, con el que se pretende dar una solución al problema planteado, con el desarrollo del plan de negocios para la empresa PROALIM, con la finalidad de mejorar la situación de la misma, en la cual contienen el plan estratégico, estudio de mercado, plan de marketing, producción y financiero, y por ultimo las conclusiones y recomendaciones.

Al final se determina la bibliografía y los respectivos Anexos

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROALIM (Productos Alimenticios Muñoz) es una empresa gerenciada por el Ing. Climaco Ufredo Muñoz Correa, ubicada en la ciudad de Riobamba, Parroquia Maldonado, Calles: Circunvalación Y Tucumán.

Fue creada en 1997. Su nómina actual es de 15 empleados de los cuales en su mayoría se encuentran en la sección de producción. Se incluyen en esta nómina al Gerente, Secretaria, Comercializador y subcontrata la parte contable y financiera.

Su cartera de productos es la siguiente:

LÁCTEOS:

- Leche pasteurizada
- Yogurt fresco

- a) Fresa
- b) Durazno
- c) Mora
- d) Guanábana
- e) Coco
- f) Natural

- Queso fresco

Su principal competencia radica en las empresas: PRASOL, REY LECHE, PARMALAT; sus principales proveedores son pequeños productores de leche cruda del sector rural de Riobamba, Chambo, Penipe y Guano; y los del resto de insumos: EMPLACLAS, DISMAR, IMPLASTICO. Su intención al mediano y largo plazo es cubrir el mercado que dejó la PROLAC, empresa en liquidación, que en la actualidad está disputado por empresas nacionales y una que otra local.

La empresa de acuerdo a su último balance, registró ingresos acumulados al 30 de Julio del 2016 de \$ 393567.96, es decir factura un promedio de \$ 65.594,66 mensuales y 2186,50 diarios, resultante de un procesamiento promedio de 2300 litros de leche al día, sumados los otros insumos que se reunirán para producir otros productos cuya materia prima principal es el agua.

La empresa durante sus casi dos décadas de existencia, no ha logrado posesionar su marca, hay días en la que no logra colocar su producción. La competencia con productos similares tiene más capacidad de introducirlos en el mercado. Además muy poco se ha expandido al resto de cantones y provincias de la Zona 3 o del resto del país, peor aún ha logrado generar un proceso de crecimiento sostenido por que la gestión empresarial se efectúa sin tomar en cuenta el proceso y funciones administrativas para lograr metas más objetivas y duraderas.

La consecuencias de aquello se evidencian en la desorganizada estructura y consecuente visión empresarial de los ejecutivos de la empresa, para establecer estrategias de gestión a fin de evitar que las pérdidas que son progresivas o que se puedan recuperar en función del desarrollo de un plan de negocios que contemple la áreas administrativa, comercial, de producción y organización estructural más dirigida a mejorar la productividad, eficiencia, calidad y mecanismos de comercialización que deben ir en concordancia con lo perecible del producto si no se establecen normas de refrigeración en los puntos de ventas y distribuidores.

1.1.1 Formulación del problema

¿Un Plan de Negocios para la Empresa PROALIM, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el periodo 2017-2020 ayudará a mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento de la empresa?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.1.2.1 Geográfica:

Se investigará en la Empresa PROALIM (Productos Alimenticios Muñoz) de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Temporal: 2017-2020

Contenido: Plan de Negocios

1.2 JUSTIFICACIÓN

Una de las acciones planteadas por toda empresa para potenciar su desarrollo y expansión en el mercado, radica en la implementación de estrategias dirigidas a mejorar sus niveles de productividad y competitividad, lo cual implica revisar de manera integral la estructura de la organización que requiere ser reinventada mediante la implementación de un plan de negocios que contenga elementos teóricos que incidan en la formulación de una nueva visión de empresa, que no se frene ante la competencia y que sepa minimizar los impactos de la crisis del entorno.

Esta visión teórica desarrollada en la presentación del problema que va a resolver, metodológicamente apoyada por el conocimiento de la realidad de la empresa y sustentada además por la revisión bibliográfica y documental que permite interpretar los balances y demás documentos entregados por la empresa para el efecto, se piensa que el Plan de Negocios propuesto es la solución del problema estructural narrado, es la solución técnico-administrativa, comercial y de producción, que para ejecutarla deberá además incidir en el cambio total de la cultura organizacional, tanto de los propietarios, administradores así como de los trabajadores.

Desde el punto vista práctico, la investigación constituye una oportunidad para demostrar que cuando cada área tenga definido su plan en función de los objetivos estratégicos que se propongan para la empresa, los niveles de productividad, eficiencia, eficacia y resultados de la empresa, se verán evidenciados en corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad toda organización enfrenta los retos que la globalización impone, es por eso que el presente trabajo de investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica para diseñar un plan de negocios y dar solución a los problemas que está atravesando la Empresa PROALIM, al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la empresa PROALIM, que permita el crecimiento sostenido en el período 2017-2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el Marco Teórico Referencial del Plan de Negocios.
- Realizar un diagnóstico situacional de PROALIM, para verificar y describir el tipo de problemas que se resolverán con el plan de negocios.
- Desarrollar la propuesta del plan de negocios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo de investigación se ha estimado averiguar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole con el tema plan de negocios, como es el trabajo de investigación titulado Plan de Negocios de una empresa procesadora de lácteos a desarrollarse en el año 2012 lo cual concluye y recomienda lo siguiente.

Conclusiones del proyecto de tesis investigado

- Los productos lácteos es una excelente alternativa, viable para disminuir la distribución y evitar migración del campesino a las grandes ciudades ya que la microempresa actualmente maneja un precio accesible por cada producto lácteo tomando en cuenta el costo de producción del mismo.
- En base a la investigación de mercado realizada se constituye que la población de la ciudad de Riobamba no tiene conocimientos de los productos elaborados por la microempresa lácteos “ILAPENITO”, esto se debe a que la imagen institucional no está posicionada en el mercado Riobambeño y para que se logre su posicionamiento se utilizara estrategias publicitarias.
- En base a la investigación de mercado se puede decir que existe una gran demanda de productos lácteos, pero nuestro productos están al nivel de la competencia: por su calidad, por su sabor que lo exige el consumidor y un precio cómodo.
- Todos los productos fabricados por la microempresa lácteos “ILAPENITO” son elaborados tomando en cuenta todas las normas de higiene, con la finalidad de brindar a los consumidores productos de calidad.

- La microempresa actualmente surge por presentamos de cooperativas de ahorro y crédito por lo cual el señor gerente busca que la empresa logre una estabilidad económica y social.

Recomendaciones del proyecto de tesis investigada

- Para reducir la migración de los campesinos a la ciudad la Microempresa deberá establecer un precio acorde al costo de producción y además capacitar constantemente a sus colaboradores, debido a que la producción de lácteos es una actividad que requiere del cumplimiento escrito de las normas higiénicas con la finalidad de obtener productos de calidad.
- Poner en marcha las estrategias de promoción establecidas en la propuesta de Marketing, con la finalidad de dar a conocer y fortalecer la imagen de la microempresa, y sus productos en la ciudad de Riobamba.
- Aplicar los canales de distribución tanto directo como indirecto corto, los cuales permitan fortalecer la imagen corporativa, y principalmente que estén alrededor de los consumidores potenciales, además se deberá establecer una ventaja competitiva en base a un excelente servicio e innovación.
- Cumplir con lo establecido en el manual de procedimientos establecidos por la microempresa con el objetivo de brindar a los consumidores productos de calidad que cumplan con todas las normas higiénicas requeridas.
- Aprovechar al máximo los préstamos económicos que recibe la microempresa de instituciones privadas para el mejoramiento en la parte administrativa, productiva y de comercialización con la finalidad de lograr una estabilidad económica.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Plan de Negocios

El plan de negocios es la descripción o razón de ser de la empresa. Se podría decir que es el esqueleto de la empresa donde se expone el método para llevar a cabo las diferentes actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Este documento debe ser sencillo y práctico para un mejor ordenamiento de las ideas de la empresa y así mejorar las áreas del trabajo. (Ruiz, 2011)

No existen modelos para realizar un plan de negocios, la estructura de la misma varía y depende de cada proyecto, sin embargo en forma general abarca las áreas más importantes para el crecimiento de la empresa, es decir la gerencia, productos, mercadotecnia y ventas.

Por lo mismo es un mecanismo de proyectar a la empresa en el futuro, de prevenir dificultades y de identificar posibles soluciones a las problemáticas que pudieran presentarse. No obstante en la importancia que tiene el plan de negocios se comete distintos errores conceptuales en el proceso de conformar la oportunidad de negocio como: que todo producto tecnológicamente puede dar origen a un negocio factible, como intentar vender más a una tecnología que una oportunidad de negocio, no ubicar la relación entre el producto, el mercado y los recursos disponibles, así como errores con relación a la ejecución del plan de negocios: no saber para qué se hace ni para qué sirve, hacerlo por cumplir un requisito, pensar que es un documento cuya finalidad es el archivo. Debido a dichos errores en el plan de negocios debe repararse cuidadosamente y con realismo. (Varela, 2011)

Resulta pertinente aclarar que cada negocio y cada empresario requieren un plan de negocios particular. Sin embargo el proceso de elaboración del plan de negocios tiene una serie de etapas de análisis durante las cuales, los diversos elementos y variables de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia con su efecto sobre las otras etapas del proceso. Debido a que es un documento de negocios, su estructura se resume en caratula, resumen ejecutivo (indica clara y brevemente en qué consiste el negocio, a qué mercados está dirigido, qué recursos financieros requiere, cómo son

usados, cuál será el retorno para los inversionistas, cómo se van a pagar los créditos, los beneficios, etc.), tabla de contenido, el cuerpo (análisis), cronograma de implementación del negocio y anexos, además este debe ser: muy conciso, escrito en idioma de negocios, excelente redacción y ortografía, estar escrito para lograr los objetivos específicos, ser evaluativo. Una vez que se tiene el documento final este podrá ser sustentado y estudiado para tomar la decisión de ejecución y posteriormente su gestión.

Por tanto cada una de las etapas del plan de negocios (análisis de la empresa y de su entorno, análisis de mercado, técnico, administrativo, social, económico, financiero. Cumple un papel fundamental, que de ser manejado de la mejor forma posible, produce resultados óptimos y concisos para su ejecución. (Varela, 2011).

2.2.1.1 Ventajas del plan de negocios

- El plan de negocios permite conocer los posibles escenarios y todas las variables a las que se debe enfrentar. Ello ofrece un análisis completo sobre la viabilidad de la empresa.
- A diferencia de otros instrumentos parecidos, el Plan de Negocios es muy flexible y adaptable, ya que se elabora con base en el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que se pretende arrancar.
- El Plan de Negocios asegura que una empresa tenga sentido financiero y operativo antes de su puesta en marcha.
- A través del plan de negocios se crea una imagen que permite identificar necesidades, así como predecir problemas de recursos y su asignación en el tiempo, generando así un ahorro.
- Evalúa el desempeño que tiene un negocio en marcha.
- Permite hacer una evaluación de la empresa en caso de fusión o venta.

Las ventajas del plan de negocios es que brinda la posibilidad de proporcionar a la empresa las herramientas necesarias que permita “promover las ventas que se van a realizar, los niveles de ingresos que dichas ventas van a generar, los niveles de producción o actividad que la organización desarrollará para lograrlos, así como los recursos materiales y financieros necesarios, los inventarios requeridos, los costos de operación”. (Hernandez Furguson, 2010)

2.2.1.2 Guía de un plan de negocios

Hay cuatro elementos imprescindibles para que una nueva empresa o una empresa en marcha funcionen:

- **Producto o Servicio:** Toda empresa ofrece al mercado un bien o servicio para el consumo y satisfacción del mercado. La consideración que cada empresario debe hacerse, es si el producto o servicio que se ofrece aporta alguna innovación en relación a los que ya existen en el mercado, que lo convierta en superior a los ojos de los consumidores, determinar cuál es el nivel tecnológico del producto o servicio que se ofrece.
- **Clientes:** Se debería analizar si hay personas interesadas por el producto o servicio y si están dispuestas a pagar por el producto que se ofrece. Determinar con mucha precisión cuál es el segmento del mercado que la empresa quiere que sea suyo.
- **Recursos:** Los recursos es frecuentemente la barrera más difícil de franquear en el momento de crear una nueva empresa. Disponer de local, de máquinas, de medios de transporte o de materias primas son elementos físicos imprescindibles para poder fabricar un producto u ofrecer un servicio.
- **Equipo Humano:** En primer lugar, es fundamental la figura del propio empresario y, en segundo lugar, todo el equipo humano que pueda reclutar para llevar a cabo el proyecto.

2.2.1.3 Descripción de la empresa y de la actividad

Un plan de negocios debe incluir necesariamente una descripción general de la empresa. Por ejemplo, se debe incluir el nombre y tipo de empresa. Posteriormente, se debe describir el producto y especificar el mercado meta, es decir el grupo de clientes que puede requerir el producto ofrecido. Se debe conceder especial importancia tanto a destacar las particularidades únicas del negocio como a explicar porque los clientes se sentirán atraídos a la compra. El plan de negocios debe mencionar las ventajas competitivas, así como el análisis del sector y la actividad. Las otras áreas que se abarcan en un plan de negocios son el Plan Estratégico, de Marketing, Operativo y Financiero. (Sainz de Vicuña, 2012)

2.2.2 Plan Estratégico

Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo es decir es un proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. Al hablar del plan estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge la decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir en el momento que ha realizado la estrategia con su equipo de dirección) en referencia a lo que hará en los tres próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes tipos de interés. (Sainz de Vicuña, 2012)

El plan estratégico incluye las siguientes fases: formulación de la misión y visión, formulación de los objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa; análisis del entorno y finalmente la formulación de alternativas estratégicas.

La misión debe ser concisa y reflejar del propósito de la empresa. La visión es de una definición futura en términos de donde pretende llegar la empresa. Los valores son las creencias y convicciones de equipo de trabajo para realizar las tareas y alcanzar la misión visión. (Ruiz, 2011)

Según (Mintzberg, 2013) una estrategia es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, si como anticipar los posibles cambios en el entorno las acciones previstas de los oponentes inteligentes.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés competencia. Estas decisiones son la que automáticamente modelan las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas.

La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa. (Mintzberg, 2013)

Cada estrategia que se definirá, tendrá dos características esenciales: se elaborara antes de las acciones que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado. Las mismas, como pautas de acción, llevarán a la empresa al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los engaños y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas. Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” menciona ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, destacan entre ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo y congruencia con los valores personales de los directivos.

FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que

permite en función de ello tomar decisiones para el futuro. Un análisis FODA es un resumen de la situación global a la que enfrenta la empresa, el análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades, toda esa información servirá para evaluar los argumentos presentados en el plan de negocios. Esto nos permitirá determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (externas) con las debilidades y fortalezas (internas). (Muñiz, 2010)

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia las instituciones gubernamentales. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. (Barrios, 2007)

Ambiente externo

La mayoría de empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas. (Hit, 2013)

Macro ambiente: Se define los elementos del ambiente externo que afecta el clima en el que se desarrollan las actividades pero no tienen influencia directa con ella.

Aquí se encuentra: Factores económicos, Factores políticos y legales, Factores sociales, Factores tecnológicos y Factores ambientales.

Microambiente: Es el ambiente inmediato que rodea la organización. Entre los que más se destacan son: Proveedores, Clientes, Competencia, Organismos de control.

Ambiente interno

A diferencia del ambiente externo, el interno tiene un efecto más diferente en la competitividad estratégica.

Capacidad administrativa: En la cual se analizará si la microempresa tiene planificación, organización, evaluación y control.

Capacidad financiera: Se evaluará el desempeño y la situación financiera de la empresa.

Capacidad productiva: Se analizará la producción y productividad de la empresa.

Capacidad de talento humano: Se analizará la calidad, cantidad de los recursos humanos y su administración del personal.

Capacidad de comercialización: Se analizará los distintos canales de distribución con los que cuentan la empresa para la venta de sus productos.

Oportunidad y Amenazas

Oportunidades: Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

Amenazas: Las amenazas son las condiciones del mercado en general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica y el objetivo general de la misma. Amenazas son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades. (Muñiz, 2010)

Fortalezas y debilidades

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores los gerentes de cualquier organización deben empezar a considerar las cosas en términos de lo que la empresa hace bien y en que podría presentar diferencias.

Fortalezas: Son la virtud o el conjunto de virtudes de una empresa que debe enfocarse en el cliente para obtener el máximo beneficio, una fortaleza resulta significativa solo cuando es de utilidad para satisfacer las necesidades d sus clientes.

Debilidades: Debilidad son los actores internos negativos que influyen en la consecución de los objetivos previstos. (Muñiz, 2010)

Son los efectos negativos de una organización en la aplicación de determinadas acciones, para lo cual la organización creará estrategias para superar dichas debilidades, o para educir al mínimo los efectos negativos de estas. (Hit, 2013)

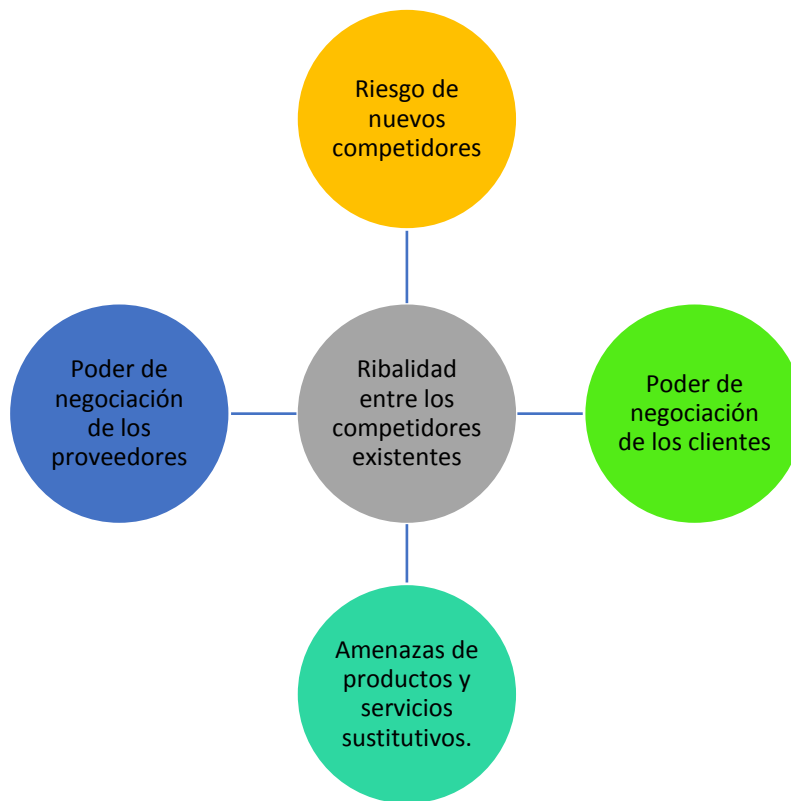
Modelo de las cinco fuerzas

Michael Porter, desarrollo un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de los análisis. Este marco se concentra en las 5 fuerzas que generan la competencia dentro de la industria.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los proveedores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Amenazas de la entrada de nuevos competidores
4. Amenazas de nuevos productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores existentes (Porter, 2008)

Gráfico N° 1: Las cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Jesica León

Competidores potenciales: El riesgo de ingreso de potenciales rivales depende de la altura de las barreras para ingresar. Cuanto más elevados sean las barreras de ingreso, habrá menor riesgo de entrada y serán mayores las posibles utilidades en este medio. (Porter, 2008)

Rivalidad entre compañías: Este grado d rivalidad depende la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida de un ambiente industrial. Las fuertes condiciones de demanda moderan la competencia entre compañías establecidas y crean oportunidades para la expiación. (Porter, 2008)

Poder de negociación de compradores: Los compradores son más poderosos cuando una compañía depende de los compradores para llevar a cabo los negocios pero por si mismos no dependen de esta. En estas circunstancias, los compradores representan una amenaza. (Porter, 2008)

Productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que pertenecen a compañías ubicadas en industrias que satisfacen las necesidades del consumidor. Cuando más se asemejan los productos sustitutos, menor será el precio que cobren las compañías sin perder los clientes de estos productos. (Porter, 2008)

2.2.3 Plan de Marketing

El marketing constituye un conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo. Se ha pasado de una concepción de marketing pasivo, centrado en la administración de las ventas “se vendía todo lo que se producía” a otro de marketing activo, que orienta la empresa al consumidor “se produce solo aquello que se puede vender”. (Dumont, 2009)

El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acciones. (Espinosa, 2014)

Este plan describe las condiciones del mercado y la estrategia de cómo se van a promocionar y fijar precios. (Kotler Philip y Keller, 2012)

Es el pilar sobre el cual se desarrolla los planes operativos de la empresa y a través de él, la empresa da a conocer su producto a los consumidores con el fin de alcanzar sus objetivos.

Sin embargo este estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulación la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizara como estrategia comercial. El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La importancia de este factor se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta-demanda del proyecto. Basta agregar un canal de distribución del producto para que el precio final se incremente en el margen que recibe este canal. (Kotler Philip y Keller, 2012)

Metodológicamente, los siguientes son los cuatro aspectos que deben estudiarse en el análisis del mercado para establecer el plan de marketing:

- 1.- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y futuras.
- 2.- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectados.
- 3.- comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- 4.- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

El plan de marketing incluye cuatro variables principales las cuales se construye del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor y se les conoce como las cuatro P que está conformada por: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción. (Kotler, 2012)

Lo primero es definir qué es lo que se va a comercializar. A partir de esta definición, se realizan las siguientes actividades:

Definir e identificar el mercado

El mercado es un conjunto de compradores de un producto. Existen varias clases de mercado, entre ellas: mercado potencial, mercado real, mercado total y el mercado meta. Para desarrollar un buen negocio, es indispensable identificar cuáles son los mercados de clientes y dónde se encuentran, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, entre otros. Posteriormente hay que conquistarlo y cuidarlos. Además, se es investiga el mercado en búsqueda de nuevos clientes, pero sin descuidar a los existentes. (Kotler, 2012)

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. (Manene, 2012)

Sección de comercialización

Es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos o servicios para motivar su compra y distribuidores hacia el consumo último, obteniendo un beneficio. (Stanton, 2007)

Mercadotecnia: Es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá se proveerá y su precio. Es decir estamos hablando sobre las cuatro P: Producto, Precio, Plaza, Promoción. (Stanton, 2007)

Producto: Es el bien a comercializar. Por tanto, teniendo en cuenta el fenómeno de la globalización que se vive en la actualidad, se debe desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad. (Uribe, 2012)

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Plaza (canales de distribución): Está formando por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pase del fabricante al consumidor final. Las empresas luego que identifiquen las necesidades del cliente o consumidor deben, escoger rutas y medios eficientes a través de los cuales se desplacen los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen. (Stanton, 2007)

Promoción y publicidad: La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no contienen contacto directo, para crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final y facilitar así la cooperación de los distribuidor. Si la fuerza de ventas es la herramienta privilegiada de una estrategia de presión, la publicidad es el medio por excelencia de una estrategia de aspiración. La publicidad cobra un mayor beneficio principalmente porque contribuye a introducir nuevos productos en determinados mercados y por ende ayuda a la gente a confirmar sus decisiones de compra. (Stanton, 2007)

Distribución o plaza

Una vez llevado a cabo el proceso de elaboración promoción del producto, su almacenamiento, entre otros, se busca su colocación, mediante el proceso de distribución. (Stanton, 2007)

La distribución comprende distintas actividades tales como: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística. La distribución es el proceso para llevar a través de diferentes canales el producto al mercado meta o bien a los consumidores terminales. Las entidades de los canales más comunes son: los fabricantes, agentes, representantes de ventas de fabricantes y mayoristas, intermediarios, distribuidores industriales, consumidores terminales. (Stanton, 2007)

Estudio de mercado

El estudio de mercado como iniciativa empresarial o micro empresarial tiene el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Es decir su objetivo en el plan de negocios es suministrar información para la toma de decisiones sobre el curso de acción que deberá seguir la empresa. Gran parte del éxito que tenga la empresa en un determinado segmento de mercado dependerá de la investigación de mercados. Permitirá detectar necesidades insatisfechas, brindando productos y servicios a potenciales clientes justo en el lugar y momento en que ellos los quieran, por tal motivo no se debe pasar desapercibida esta herramienta de análisis y toma de decisiones. (Baca Urbina, 2008)

El estudio de mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

Especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Baca Urbina, 2008)

2.2.4 Plan de producción

Permite establecer los procesos, procedimientos, a través de los cuales se procesan las materias primas, mediante el curso de mano de obra directa, apoyados por los costos indirectos de fabricación, mezcla que permite la producción de bienes o servicios. (Ruiz, 2011)

El estudio técnico no solamente demuestra la viabilidad técnica del proyecto, sino que, además, debe exponer y justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto. De esta manera se establece el comportamiento de los costos del proyecto y de la vinculación orgánica del estudio técnico, así como el estudio económico financiero del proyecto. (Amador, 2009)

Detalla cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender y que medios materiales y humanos habrá que utilizar en el proceso productivo, los medios técnicos para ejercer su actividad.

Localización de las instalaciones y su justificación (por mano de obra, ayudas, cercanía, materias primas, proximidad al mercado, infraestructura, comunicaciones, precios, entre otros).

Determinar que se va a producir a servir y que se va a subcontratar (servicio de transporte, manipulación del producto, embalaje, almacenamiento, o incluso toda la producción, servicio técnico).

Indicar la capacidad de la producción y como se adaptará a los posibles cambios de la demanda, por ejemplo los estacionales, teniendo en cuenta que estos datos vienen dados por la previsión de ventas del plan de marketing.

El estudio técnico tiene varios factores que se deben analizar según la importancia que se da conforme a la propia naturaleza del proyecto. Salazar menciona los siguientes:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto
- Ingeniería (proceso de producción – tecnología)

2.2.5 Plan Financiero

“El estudio financiero es indispensable en la toma de decisiones del empresario emprendedor, la información que proporciona el departamento de contabilidad es primordial y facilita la toma de decisiones, mantiene ordenadamente el registro de cada operación económica realizada en un determinado periodo, es indispensable planear con cuidado este proceso, ya que la información contable ayude a conocer quien, como, dónde y cuánto cuesta cada actividad, y saber si se están obteniendo resultados de las actividades realizadas”. (Alcaraz, 1999)

El plan financiero es el que determina si es rentable o no iniciar un negocio. Incluye el estudio del capital inicial, la fuente del mismo, y la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Este presupuesto refleja los resultados esperados en términos numéricos. Es una herramienta que permite al patrocinador conocer los posibles resultados esperados al ejecutar la actividad productiva. (Ruiz, 2011)

Por lo general, todo administrador persigue la obtención de utilidades con excepción de las organizaciones sin fines de lucro. Para lograrlo, deberá superar su punto de equilibrio, que constituye el nivel de operaciones en que el total de ingresos del producto iguala al costo de producción. Los ingresos totales dependen de la demanda del mercado respecto a un producto específico y fluctúa con el precio del producto. Los costos totales varían con la cantidad de unidades y costo de unidades y costo de unidades producidas y la cantidad de unidades vendidas. El análisis del punto de equilibrio establece el punto a partir del cual el volumen de ventas empezará a generar utilidades. (Ruiz, 2011)

El plan financiero y modelo del punto de equilibrio se basan primordialmente en la diferenciación existente entre los costos fijos y los variables.

Los costos fijos son los que no varían en los diferentes niveles del producto. Se producen siempre al margen de la cantidad que se venda. Entre ellos, los salarios, teléfono, transporte, etc. Los costos variables son aquellos que cambian de acuerdo a los

diferentes niveles de producción. Los gastos en materias primas, son considerados costos variables. En conocimiento de estos costos, la empresa puede deducir el punto de equilibrio: Punto de equilibrio en unidades es igual de costo fijo total se lo divide aportación de costo fijo. (Ruiz, 2011)

2.3 IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un plan de negocios para la Empresa PROALIM de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá a la gerencia de la empresa enfrentar con éxito los retos de la competencia dando mayor satisfacción a las necesidades y deseos de la comunidad consecuentemente a sus clientes.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan de Negocios

2.4.2 Variable Dependiente

Incrementar las oportunidades de mercado

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El desempeño de la investigación es la elaboración del plan de negocios que se adopta para resolver el problema planteado en el que se utilizará información cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa porque facilita la comprensión del fenómeno y sus características y cuantitativa porque se analizarán indicadores de cumplimiento y estudios financieros es decir la información que se obtendrá en la investigación de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el plan de negocios se utilizara la investigación de campo y documental para obtener la información necesaria y eficaz para el desarrollo de la investigación.

Exploratoria: Tiene como finalidad preparar el terreno, por tanto, es muy adecuado cuando se intenta encontrar nuevas ideas al lanzar productos al mercado o mejorar las estrategias de distribución.

Explicativa: Este tipo de estudio es de vital importancia en esta investigación, ya que está dirigido a responder las causas de los eventos, sucesos, fenómenos físicos y sociales, que nos permitan hallar las respuestas ante las acciones que se han venido llevando a cabo en la empresa y en el mercado.

Descriptiva: Con esta investigación se trata de investigar lo que está aconteciendo en un momento dado, nos permitirá las falencias de la empresa, determinar las necesidades de los clientes y plantear estrategias competitivas que promuevan el mejoramiento empresarial.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas de un significativo estudio que prevalecen en un monto infinito de involucrados que están inmersos en la participación de un proyecto.

Según, (Hernández, Fernández, Baptista) manifiesta que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Mediante datos obtenidos por INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) he podido determinar la población de la ciudad de Riobamba el mismo que es de 146,324 habitantes pero la población objeto de investigación es de 77,350 habitantes la misma que está compuesta por personas de 20 años a 59 años de edad.

Tabla N° 1: Población de Riobamba

RIOBAMBA	
De 20 a 24 años	14.850
De 25 a 29 años	13.020
De 30 a 34 años	10.622
De 35 a 39 años	9.681
De 40 a 44 años	8.796
De 45 a 49 años	8.166
De 50 a 54 años	6.582
De 55 a 59 años	5.633
TOTAL	77.350

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Jesica León

Muestra: La muestra en el proceso cuantitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades entre otros, en el que se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

La fórmula que se aplicó para determinar el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Valor de distribución normal

p = Población con la característica de interés

q = Población que no tiene la característica de interés

E = Error Estándar

n = ?

N = 77.350

Z = 0.95 = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5) * 77350}{0.05^2 (77350 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{74286.94}{194.3329}$$

$$n = 382$$

3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se utilizará en esta investigación será el inductivo deductivo, analítico y sintético.

Además de la recolección de información, observación y la utilización de técnicas e instrumentos como las encuestas y entrevistas.

3.4.1 Métodos

Inductivo: Este método se aplicó para obtener información clara y precisa de la empresa, basándose en datos históricos que permitirán desarrollar el desenlace de la investigación que en su momento determinara la propuesta de la empresa, para la obtención de óptimos resultados.

Deductivo: Va de lo general a lo particular, de la teoría a los datos y se aplicará a la realidad.

Analítico – Sintético: Se utilizó el presente método porque permitió conocer la situación actual de la empresa PROALIM conjuntamente permitió comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema de esta forma buscar la solución.

3.4.2 Técnicas

Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Este método es más eficaz ya que nos permite obtener información más completa.

Encuestas: Mediante las encuestas se pudo obtener información, el mismo que se elaboró por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno de donde se recogió la información las cuales fueron realizadas a los clientes.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionarios: Preguntas pre elaboradas para obtener información

Guía de entrevista: Es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en el sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como en lo conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).

3.5 MANUAL DE ENCUESTA

El presente instructivo es para llenar las encuestas, el cual debe cumplirse correctamente para poder realizar de mejor manera el análisis de los datos.

DEL LLENADO

Para garantizar el correcto llenado de la encuesta, el encuestador debe estar junto al encuestado mientras lo llena para poder satisfacer todas las inquietudes que se presenten en el transcurso de contestar las preguntas.

EL ENCUESTADOR

Es la persona encargada de realizar el levantamiento de las encuestas a la cantidad de muestra determinada, para lograr la obtención de la información necesaria de cada encuestado que sirva de apoyo en la investigación

El encuestador tiene:

FUNCIONES DEL ENCUESTADOR

- Receptar la información obtenida de los encuestados
- Llenar las encuestas de acuerdo a las instrucciones señaladas
- Mantener el orden de los materiales recibidos
- Cumplir con las fechas de entrega

PROHIBICIONES DEL ENCUESTADOR

- Delegar sus funciones a otras personas
- Alterar la información
- Realizar otras actividades que no sean parte de su trabajo
- Abandonar el área de trabajo dentro de las horas laborales
- Consumir bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.

MATERIALES DEL ENCUESTADOR

- Encuestas
- Manual del encuestador
- Útiles de oficina

INSTRUCCIONES PARA EL TRABAJO DE CAMPO

Las principales actividades que se deben realizar son:

1. Llenar las encuestas de forma clara
2. Interpretar las respuestas para obtener las que más se acerquen a las opciones del formulario

Las preguntas deben ser llenadas así:

GENERO

En este campo se coloca una X en el género del encuestado, sea femenino o masculino.

SECTOR DE LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS:

En este campo se coloca una X en el sector que se realizó la investigación, el cual puede ser norte, centro y sur de la ciudad.

PREGUNTA 3

En este campo se coloca una X en la opción si consume productos lácteos o no.

PREGUNTA 4

En este campo el encuestado escoge una marca de Lácteo las cuales pueden ser Prasol, Proalim, Parmalat, Rey Leche y si en caso no le gusta ninguna hay una opción de otros.

PREGUNTA 5

En este campo se coloca una X en la opción si conoce o no los productos lácteos PROALIM.

PREGUNTA 6

En este campo se coloca una X en el lugar dónde adquiere productos lácteos este puede ser tienda, Supermercado y Mercados.

PREGUNTA 7

En este campo se coloca una X en que tan importante son para el encuestado el sabor, precio, procedencia al momento de comprar productos lácteos.

PREGUNTA 8

En este campo se coloca una X si el encuestado consumiría un queso 500 gr fresco, a un precio de \$2.10 y para esta pregunta tiene las opciones de si, probablemente sí, probablemente no y no.

PREGUNTA 9

En este campo se coloca una X en la cantidad y frecuencia que consume el queso estos son 1 a la semana, 2 a la semana, 1 cada quince días, y 2 cada quince días.

PREGUNTA 10

En este campo se coloca una X si el encuestado consumiría un yogurt de 2 litros varios sabores, y lo venden a 2.50 y para esta pregunta tiene las opciones de si, probablemente sí, probablemente no y no.

PREGUNTA 11

En este campo se coloca una X en la cantidad y frecuencia que consume Yogurt puede ser 1 a la semana, 2 a la semana, 1 cada quince días, y 2 cada quince días.

PREGUNTA 12

En este campo se coloca una X si el encuestado consumiría leche pasteurizada de 1 litro, a un precio de \$0,75 y para esta pregunta tiene las opciones de si, probablemente sí, probablemente no, no.

PREGUNTA 13

En este campo se coloca una X en la cantidad y frecuencia que consume leche pasteurizada estas pueden ser 1 litro diario, 1 litro cada dos días, 1 litro cada tres días, 1 a la semana, 2 a la semana, 1 cada quince días, y 2 cada quince días.

PREGUNTA 14

En este campo se coloca una X en dos motivos por lo que consume productos lácteos el encuestado, la opciones son salud, sabor, precio, tradición.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1 Reseña Histórica – Situación Actual

RESEÑA HISTÓRICA

Un joven muy emprendedor, formado profesionalmente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, decidió abrirse campo en la industria, y al no tener recursos necesarios empezó a desarrollar su idea artesanalmente, produciendo bolo largo de agua en casa de sus padres, en las calles Loja 32 – 30 y Chimborazo al cabo de un tiempo logró tener más recursos lo que le permitió adquirir maquinaria usada. La necesidad de expandir su microempresa le llevo a adquirir u terreno en el barrio Los Laureles ubicado en la Avenida Circunvalación y Tucumán esquina, sector del parque industrial de Riobamba, donde inicio sus actividades de producción y comercialización en el año de 1997. Luego construyo dos galpones, produciendo con este yogurt, colas y otros productos. La demanda que obtuvo con el yogurt, hizo que adquiriera más maquinaria y la contratación de nuevo personal, no sucediendo con el segundo producto, debido a la gran competencia las ventas fueron muy bajas y por ende se dejó de producir.

Tomando en cuenta el análisis de mercado y a la no compleja producción de los bolos de distintos sabores, decidió hacer realidad la producción de los mismos, y al igual que el yogurt, empezó de una forma artesanal, obteniendo una demanda satisfactoria, lo cual lo llevó a adquirir maquinaria exclusivamente para el enfundado de los bolos, mejorando como esto dicha producción, e incluyendo la producción de bebidas.

No sintiéndose satisfecho con esto, decidió producir naranjada, ya que por esas fechas estaba en auge, además se facilitó su producción ya que su enfundado también se podía realizar en la máquina donde se enfundaban los bolos, este fue significativo en la empresa para bien, considerando esto, toma la decisión de producirlo, esto también fracaso ya que en esta temporada la publicidad televisiva de la competencia hacía énfasis en el producto envasado.

Los productos como bolos, naranjadas y bebas tienen una materia prima en común que es el agua purificada, razón por la cual este joven emprendedor decidió dar más variedad en cuanto a productos se refiere, utilizando el agua purificada en su forma natural como un producto que también se puede vender, y aunque no al nivel de los otros productos, empezó a producirlo.

Con el paso del tiempo empezó a adquirir nueva maquinaria, personal calificado encargado de las ventas, producción y administración, esto hizo que la empresa tenga solidez en todos los ámbitos, pudiendo en lo posterior consolidarse como una empresa competitiva ya no solo a nivel local, sino a nivel nacional.

La adquisición de los envases para sus productos lo realizaba por medio de proveedores, y el costo de producto dependía en parte de este valor, así que decidió adquirir maquinaria especial y nuevo personal para empezar su elaboración.

El financiamiento para la adquisición de tecnología, capital de trabajo e infraestructura se ha ido logrando gracias a los créditos otorgados por diferentes Instituciones Financieras como Son: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Banco del Pichincha, Banco Solidario, entre otros.

De esta manera la empresa se ha constituido en parte de la industria nacional, aportando al desarrollo económico del país.

SITUACIÓN ACTUAL

Para la empresa PROALIM, lo más importante desde su creación ha sido la satisfacción de sus clientes. La misma que desarrolla actualmente actividades de adquisición de materia prima, hasta llegar a la elaboración del queso, yogurt, leche pasteurizada y sus otros productos como son los refrescos, la empresa los almacena, comercializa y distribuye.

En la actualidad cuenta con una infraestructura amplia donde elabora los nuevos productos como el yogur en varias presentaciones, leche y otros. Adquiere 2300 litros de leche diarios con los que se produce 100 quesos, en el día mismos que son de un

peso de 500gr, 150 yogures de 1 litro y 1500 leches de un litro. Además posee normas de calidad necesarias para garantizar la calidad del producto, registro sanitario, código de barras y demás especificaciones.

Cuenta con quince colaboradores que son los encargados de la elaboración de los productos que son distribuidos en los mercados y tiendas de la ciudad de Riobamba.

Esta empresa es unipersonal y pertenece al sector de la pequeña industria es manejada por su propietario el cual ha desempeñado un rol eficiente puesto que con el transcurso del tiempo ha ido creciendo , generando nuevos empleos y abasteciendo de productos lácteos.

La estructura de organización de PROALIM es una clasificación sencilla, cuenta con la gerencia, área de producción, área mantenimiento, área administrativa y el área de ventas. La empresa no cuenta con una descripción de funciones, sino que asigna actividades conforme se necesitan.

Esta empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Canto Riobamba, Barrio Los Laureles en las calles Circunvalación y Tucumán. Posee todos los documentos legales establecidos por la ley para su respectivo funcionamiento, como son el RUC, permiso de funcionamiento, registro sanitario, código de barras y está registrada como PROALIM.

4.1.2 Filosofía empresarial

Misión

Tabla N° 2: Misión

COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE LA MISIÓN
Razón social	PROALIM (Productos Alimenticios Muñoz)	Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de calidad y a precio justo, mediante un equipo de trabajo especializado, responsable, honesto y comprometido a satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.
Tipo de persona	Natural	
Razón de ser o giro del negocio	Producción y comercialización de productos alimenticios	
Cliente	Ciudadanía	
Producto/servicio	quesos, yogures y leche pasteurizada	
Valores/Filosofía	Lealtad, calidad, Responsabilidad, honestidad.	
Ventajas competitivas	Comprometidos con la preservación del medio ambiente y desarrollo sustentable del país.	

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Visión

Tabla N° 3. Visión

COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE LA MISIÓN
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Ser una empresa de productos alimenticios de reconocido prestigio por la calidad de nuestros productos.	Ser una empresa de reconocido prestigio, a nivel local y Nacional, por la calidad de nuestros productos, la transparencia de nuestro trabajo, precios justos y ofreciendo siempre lo mejor a nuestros clientes.
Horizonte de tiempo	2020	
Ámbito de acción	A nivel Provincial y nacional	
Principios organizacionales	Calidad en nuestros productos y precios justos	
Valores filosófico	Transparencia	
Ventajas competitivas	Ofreciendo los mejores productos para nuestros clientes.	

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Objetivos de acuerdo al Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos estratégicos que la empresa PROALIM debe alcanzar para mejorar la condición actual según las cuatro perspectivas que indica la metodología utilizada y son los siguientes:

Tabla N° 4: Objetivos de la perspectiva Clientes-mercado

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CLIENTES-MERCADO	expansión de servicios	Lograr mayor participación en el mercado de Riobamba.
	servicio al cliente	Disminuir el número de reclamos por servicios poco satisfactorios.
		Realizar seguimiento por venta que nos permitan conocer el nivel de satisfacción sobre el producto.
		Mejor el servicio postventa de manera que el cliente siempre regrese.

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 5: Objetivos de la perspectiva Financiera

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
FINANCIERA	Rentabilidad	Optimizar los recursos financieros de manera que la información obtenida del sistema contable sirva para determinar inversiones futuras y conocer la rentabilidad real.
	Crecimiento	Establecer el manejo financiero como una herramienta estratégica para el manejo de la empresa.

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 6: Objetivos de la perspectiva del Proceso interno

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
PROCESO INTERNO	Planificación	<p>Establecer un liderazgo estratégico que permita tener una organización con capacidad de ejecutar con éxito el diseño organizacional.</p> <p>Elaborar manuales de funciones que guíen el desarrollo de cada cargo.</p>
	Mejoramiento continuo	Establecer la imagen empresarial mediante los procesos administrativos y políticas implantadas para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa.

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 7: Objetivos de la perspectiva del Proceso interno

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CRECIMIENTO	Recursos humanos	Fomentar la participación y trabajo en equipo, involucrando a todo el personal en las metas y objetivos de la empresa
		Crear un sistema de capacitación continua en todas las áreas de la empresa.
		Conformar un grupo de colaboradores motivados y capacitados en sus respectivas áreas que responde adecuadamente al desarrollo del negocio.
	Investigación y desarrollo	Realizar innovaciones necesarias en tecnología e innovación de acuerdo a las exigencias del mercado.

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Valores

Lealtad: Los miembros que laboran en la empresa serán leales con la empresa y con el cliente y se comprometerán a hacer el trabajo aún en situaciones cambiantes y deberán cumplir con lo prometido y cumplir con las reglas establecidas.

Calidad: Cada una de las actividades que realiza la empresa está enfocada en ofrecer productos que satisfagan las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta la calidad y preferencia del cliente

Responsabilidad: La responsabilidad es uno de los factores más importantes para el funcionamiento del negocio por lo tanto el personal que labora deberá cumplir y hacerse responsable por cada tarea encomendada y de todo lo que se hace, respetando los compromisos establecidos con los demás.

Honestidad: Es imprescindible actuar de forma íntegra, buscando la oportunidad entre el decir y el hacer, se debe ser sincero, evitar la discordia y malos entendidos entre las personas y compañeros de trabajo cuidando la imagen corporativa y los bienes de la empresa.

Políticas

Desarrollo empresarial: mantener un proceso de actualización y mejoramiento que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Relaciones públicas: Mejorar la imagen corporativa para alcanzar un reconocimiento frente a los clientes.

Seguridad de información: Proteger el acceso a la información confidencial así como la información estratégica de la empresa.

Servicio y atención al cliente: Elaborar e implementar un eficaz y eficiente sistema de servicio al cliente.

Entrega a tiempo: La entrega del producto en el día y hora que se a quedado, esto permitirá a la empresa tener la confianza de sus clientes, obteniendo la fidelización de los mismos.

Innovación: La empresa estará encaminada a la innovación de cada uno de sus productos así como al cambio de mentalidad de su talento humano, fundamental en la capacidad de los mismos a través de la creación e imaginación estableciendo de cómo mejorar los procesos y el avance tecnológico.

Precios: Mantener estabilidad en los precios procurando un margen de rentabilidad adecuado que permita el desarrollo de la empresa y un beneficio para el cliente.

Logotipo

El logotipo se utiliza como imagen de identificación de la empresa, la cual sirve en el desarrollo del plan de negocio, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en el beneficio del mismo.



FODA

En la empresa es importante que se utilice un mecanismo que permita medir los objetivos planteados durante el desarrollo de las actividades para ello se va a realizar un análisis FODA, en donde se va a estudiar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos que están relacionados directamente con la competencia (Oportunidades y Amenazas).

A continuación se realiza el análisis FODA:

Tabla N° 8: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fácil acceso de la materia prima	Falta de un plan de negocios
Habilidad para la ventas	Falta de un plan de marketing
Cuenta con personal que tiene experiencia en la fabricación de productos lácteos	Escaso monitoreo en el entorno competitivo
Cuenta con vehículo propio para la entrega de los productos.	Inexistencia de un análisis financiero
Experiencia en el mercado local.	No hay sistemas de información que permitan estudiar el comportamiento histórico.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Captar nuevos nichos de mercado	Ingreso de nuevas empresas al mercado.
Expansión de mercados	Desastres naturales
Diferenciación del producto	Inestabilidad de precios del producto debido a que en verano, los precios de la leche suben y la producción disminuye.
Disponibilidad de tecnología	
Planes de financiamiento para la pequeña industria.	

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jessica León

Tabla N° 9: Matriz FODA

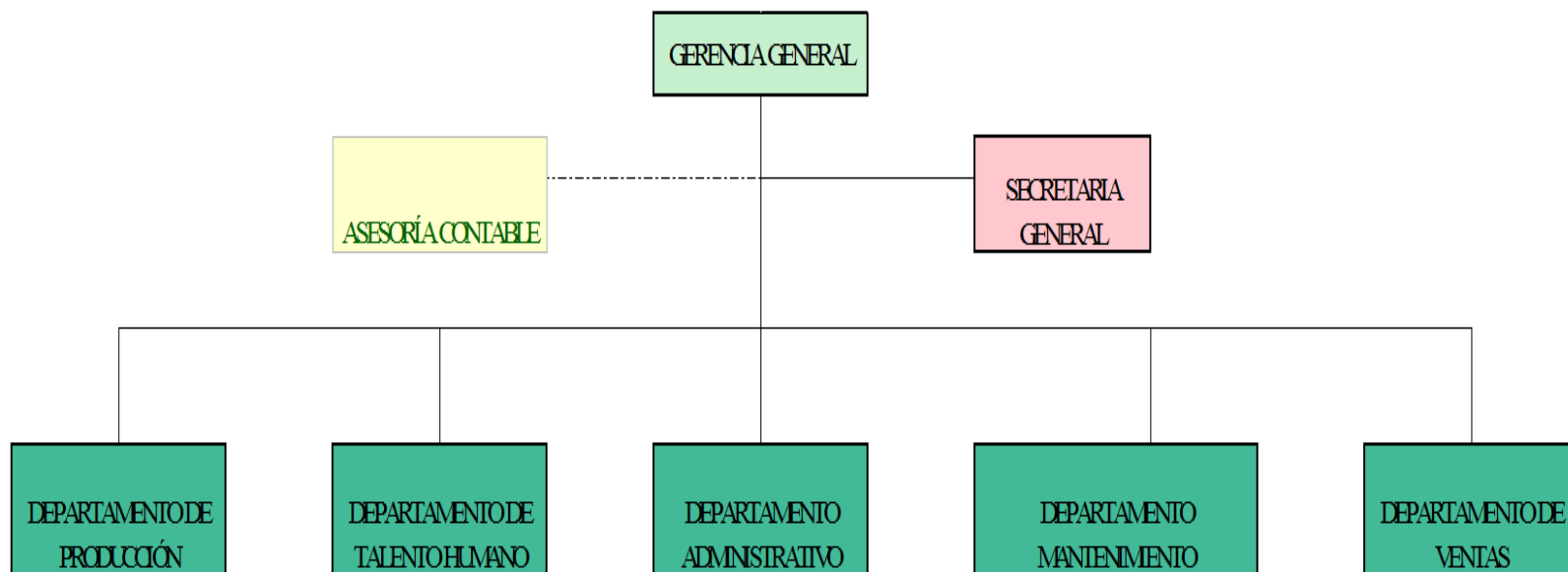
<p>MATRIZ FODA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos nichos de mercado • Expansión de mercados. • Disponibilidad de nueva tecnología. • Planes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevas empresas. • Desastres naturales. • Inestabilidad de precios del producto (En verano los precios de la leche suben y la producción disminuye).
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para las ventas directas. • Personal con experiencia en la fabricación de productos lácteos. • Al ser una empresa unipersonal, existe un mayor grado de compromiso y dedicación al negocio. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar información de las características del producto al mercado. • Captar nuevos clientes. • Capacitar al personal 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar el producto a través de la marca.

DEBILIDADES	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un plan de negocios. • Falta de un plan de marketing • Escaso monitoreo en el entorno competitivo. • Inexistencia de un análisis financiero. • No hay sistemas de información que permitan estudiar el comportamiento histórico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una mayor publicidad y promoción. • Incrementar el uso de la capacidad instalada de producción. • Implementar un adecuado sistema de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un sistema de contabilidad y presupuestos. • Apertura de créditos a clientes.

Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

4.1.2.1 Organigrama

Gráfico N° 2: Organigrama estructural



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

La importancia del organigrama estructural en la empresa PROALIM ya que nos permitirá conocer las relaciones que tienen cada departamento en la función adecuada de la actividad que realiza la empresa.

De esa manera se determina la importancia de que la empresa cuenta con un organigrama funcional, en donde se determina los departamentos y las necesidades administrativas y financieras de la empresa PROALIM.

4.1.2.2 Manual de funciones

Tabla N° 10: Manual de funciones para Gerente

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
GERENTE	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como representante legal de la empresa. • Contratar al personal para todas las áreas de la empresa. • Constatar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. • Revisar el funcionamiento de la empresa en cuanto al uso de los recursos humanos y de producción. • Realizar innovaciones en la imagen corporativa de la empresa a su cargo.
Características:	Ser líder y tener actitud
	Trabajar en equipo.
	Capacidad de poder tomar las decisiones adecuadas y oportunas.
	Iniciativa propia
	Capacidad de escuchar las inquietudes de los trabajadores y resolver los problemas.
	Integridad moral y ética
Su perfil:	Formación académica: Título profesional en Administración de Empresas, Comercial y Finanzas.
	Conocimiento adicional: Planificación financiera, emprendimiento y paquetes de office
	Experiencia: 2 año de posiciones o responsabilidad que estén similares o afines a la actividad.
Cualidades:	El gerente debe liderar los procesos de planificación estratégica, estableciendo los factores críticos, y las metas que se proponen cumplir durante el periodo económico, para ello es importante que se establezcan estrategias que permitan cumplir las metas y objetivos establecidos.
<p>Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email: proalimrio@hotmail.com</p>	

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 11: Manual de funciones para el Administrador

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
ADMINISTRADOR/A	
Su misión:	Es la responsabilidad de la administración y adquisición de los productos y materiales que se utiliza en la producción, colaborará con el Gerente ayudando en el desarrollo de las actividades, de esa manera trabajan en equipo y toman las correctas decisiones para el bienestar de la empresa.
Características:	Facilidad de comunicación con los colaboradores.
	Habilidad de negociación con los clientes.
	Honradez
	Dinamismo
	Tener un gran conocimiento sobre la gestión de compras y stock.
Su perfil:	Facilidad de trato y relación
	Formación académica: Título profesional en Administración de empresas, Comercial y Finanzas.
	Conocimiento adicional: Planificación financiera, emprendimiento y paquetes de office
Cualidades:	Experiencia: 1 año de posiciones o responsabilidad que estén similares o afines a la actividad.
	El administrador debe liderar los procesos de planificación estratégica, estableciendo los factores críticos, y las metas que se proponen cumplir durante el periodo económico, para ello es importante es que se establezcan estrategias que permitan cumplir las metas y objetivos establecidos.
Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email: proalimrio@hotmail.com	

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 12: Manual de funciones de Producción

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
PRODUCCIÓN	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y participar en el proceso de producción. • Comunicar a la gerencia requerimientos de materias primas. • Revisión y mantenimiento de maquinaria. • Responsable del personal que labora en el procesamiento del queso, yogurt y leche pasteurizada.
Características:	Conocimiento del mercado financiero
	Responsabilidad
	Compromiso
	Facilidad de comunicación con los colaboradores
	Capacidad de trabar en equipo
	Facilidad de trato y relación
Su perfil:	Formación académica: Título profesional Ingeniero Industrial.
	Conocimiento adicional: Tener conocimientos del sector alimenticio y experiencia en el puesto
Cualidades:	Tener creatividad en los diseños, capar de resolver la demanda del mercado, además elaborar nuevos proyectos en donde se relaciones los trabajadores, orientando en la producción eficiente, con habilidades de mantener un ambiente laboral bueno.
<p>Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email:</p> <p>proalimrio@hotmail.com</p>	

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 13: Manual de funciones Vendedor

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
VENDEDOR/A	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el producto en los diferentes mercados. • Determinar las órdenes de pedidos de los clientes. • Realizar las ventas del producto • Buscar nuevos clientes
Características:	Puntualidad
	Responsabilidad
	Compromiso
	Facilidad de comunicación con los colaboradores
	Capacidad de trabar en equipo
	Facilidad de trato y relación
Su perfil:	Formación académica: Título profesional en Administración de empresas, Comercial y Finanzas.
	Conocimiento adicional: Tener conocimientos del sector alimenticio y experiencia en el puesto
Cualidades:	Tener creatividad en los diseños, tratar de resolver la demanda del mercado, además elaborar nuevos proyectos en donde se relacionen los trabajadores, orientando en la producción eficiente, con habilidades de mantener un ambiente laboral bueno.
<p>Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email:</p> <p>proalimrio@hotmail.com</p>	

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 14: Manual de funciones Secretaria

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
SECRETARIA	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Llevar en orden, número y codificado toda la documentación que ingresa y que sale de la empresa. Recepción y elaboración de documentación para la empresa.
Características:	Puntualidad
	Responsabilidad
	Compromiso
	Facilidad de comunicación con los colaboradores y clientes.
	Capacidad de trabajar en equipo
	Facilidad de trato y relación
Su perfil:	Formación académica: Título profesional en Administración de empresas, Comercial, Finanzas o cualquier otro.
	Conocimiento adicional: Tener conocimientos del sector alimenticio y experiencia en el puesto
<p>Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email: proalimrio@hotmail.com</p>	

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 15: Manual de funciones Jefe de Talento Humano

PROALIM: Busca para su empresa de productos alimenticios:	
Jefe de Talento Humano	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y emitir directrices y lineamientos técnicos requeridos para la administración de talento humano. Planificar y proponer el presupuesto de gastos de personal de la Empresa, monitoreando su ejecución.
Características:	Puntualidad
	Responsabilidad
	Compromiso
	Facilidad de comunicación con los colaboradores y clientes.
	Capacidad de trabajar en equipo
	Facilidad de trato y relación
Su perfil:	Formación académica: Título profesional en Administración de recursos humanos. Administración y gestión de empresas.
	Conocimiento adicional: Tener conocimientos del sector alimenticio y experiencia en el puesto.
Las personas interesadas por este puesto enviar hoja de vida al Email: proalimrio@hotmail.com	

Elaborado por: Jesica León

4.1.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en la empresa PROALIM.

- Poder de negociación de los proveedores**

En este sentido existe un bajo poder de negociación de los proveedores debido a que los productos que se requieren para la producción tienen una gran oferta en el país. Sin

embargo hay que poner énfasis en el mantenimiento de los mismos y captación de nuevos proveedores

- **Poder de negociación de los clientes**

El contar con puntos de distribución representa grandes oportunidades, la diversidad de clientes es alta además ellos contribuyen a la calidad del producto con sugerencias para mejorar la calidad del queso, yogurt y leche pasteurizada.

Proalim dispone de una gran variedad de productos que hace que el cliente no tenga un poder de negociación elevado, puesto que por lo general los precios se encuentran en la media del mercado.

- **Amenazas de la entrada de nuevos competidores**

Al realizar el análisis de esta fuerza en nuestro sector de la industria podemos observar que debido a las facilidades de creación de nuevos negocios por parte del estado existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores lo cual constituye una amenaza para la empresa. Por otro lado una de las barreras más fuertes es la de establecer y posicionar la empresa.

- **Amenazas de nuevos productos sustitutivos**

Existen ciertos productos que pueden sustituir al queso, yogurt y leche pero que no representan un alto riesgo puesto que el queso, leche y yogurt son productos que se consume a diario dentro de la alimentación de los habitantes y es considerado como parte importante en la dieta de la población por todos los beneficios que ofrecen.

Los únicos productos que se podrían considerar como sustitutos son el manjar, mermelada y mortadela en lo que es el queso, yogurt son los jugos naturales, avenas, entre otros y sustituto de la leche seria el café, té.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Si analizamos el mercado de cantón Riobamba podemos ver que existen muchas marcas locales y nacionales como es la empresa Prasol, Parmalat y Rey leche.

4.2 ESTUDIO DE MERCADO

Dentro del presente estudio se realizará inicialmente la demanda, que es la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a consumir, de igual modo se estudiara la oferta, que es la cantidad de productos que están disponibles en el mercado, los precios y canales de distribución más óptimos para comercializar los productos.

Finalmente se determinara las estrategias más adecuadas, económicas y eficientes, que permitan dar a conocer el producto y lograr un posicionamiento estable en el mercado. La empresa se manejara en un mercado local, en tiendas y demás puntos de venta, desde el punto de vista del cliente estará enfocado al mercado del consumidor, por que el producto será utilizado para uso personal o como materia prima para otros productos.

Segmento: Para efectos del proyecto se ha considerado la población de (77.350 hab.) que representa al estatus medio alto el cual constituye nuestra meta. Además podemos considerar las panaderías, pizzerías, restaurantes y tiendas del cantón.

Modelo de encuesta: Se realizó un estudio de mercado a través de una encuesta con el fin de detectar los clientes potenciales, utilizando este tipo de encuesta se determinó el perfil del cliente en cuanto a: a los ahítos de consumo, necesidades y gustos.

4.2.1 Resultados

4.2.1.1 Tabulación e interpretación de los resultados

A continuación se presenta el análisis de los datos arrojados de la investigación realizada a la población de Riobamba.

1.- ¿Género?

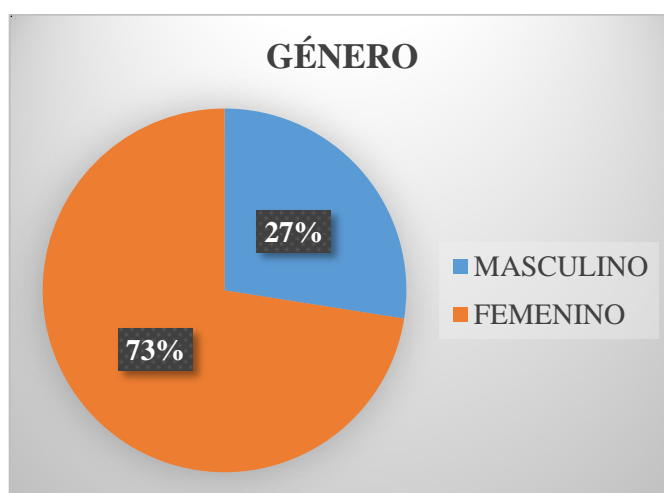
Tabla N° 16: Género de los encuestados

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	MASCULINO	105	27%
2	FEMENINO	277	73%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 3: Género de los encuestados



Fuente: Tabla N°16

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: Como se puede observar en el gráfico anterior de las 382 personas encuestadas aleatoriamente tenemos que nuestros clientes en su mayoría pertenece al género Femenino con un 73%, y el género masculino está en un 27%, por lo tanto se puede concluir que se encuesta mayoritariamente al género femenino que al género masculino, debido a que las mujeres son las que adquieren más los productos lácteos.

2.- ¿En qué sector de la ciudad de Riobamba reside usted?

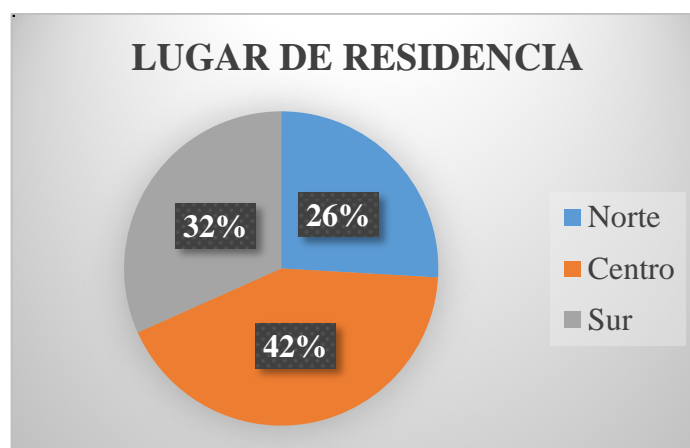
Tabla N° 17: Lugar de residencia

Nº	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Norte	99	26%
2	Centro	162	42%
3	Sur	121	32%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 4: Lugar de residencia



Fuente: Tabla N°17

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: Como se puede observar en el gráfico anterior de las 382 personas encuestadas aleatoriamente tenemos el 26% de los encuestados residen en el Norte de la ciudad, el 42% residen en el Centro de la ciudad y el 32% reside en el Sur de la ciudad. Por lo cual se puede concluir que el centro de la ciudad es la parte más representativa.

3.- ¿Consume usted productos lácteos?

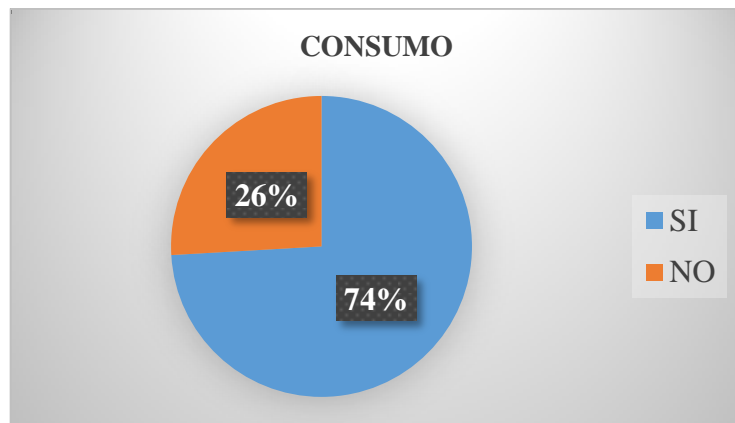
Tabla N° 18: Consumo de productos lácteos

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	283	74%
2	NO	99	26%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 5: Consumo de productos lácteos



Fuente: Tabla N°18

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: Como se puede observar en el gráfico anterior de las 382 personas encuestadas aleatoriamente tenemos que el 74% de los encuestados consumen productos lácteos, mientras que el 26% no consumen lácteos debido a que no les gusta o son intolerantes a la lactosa.

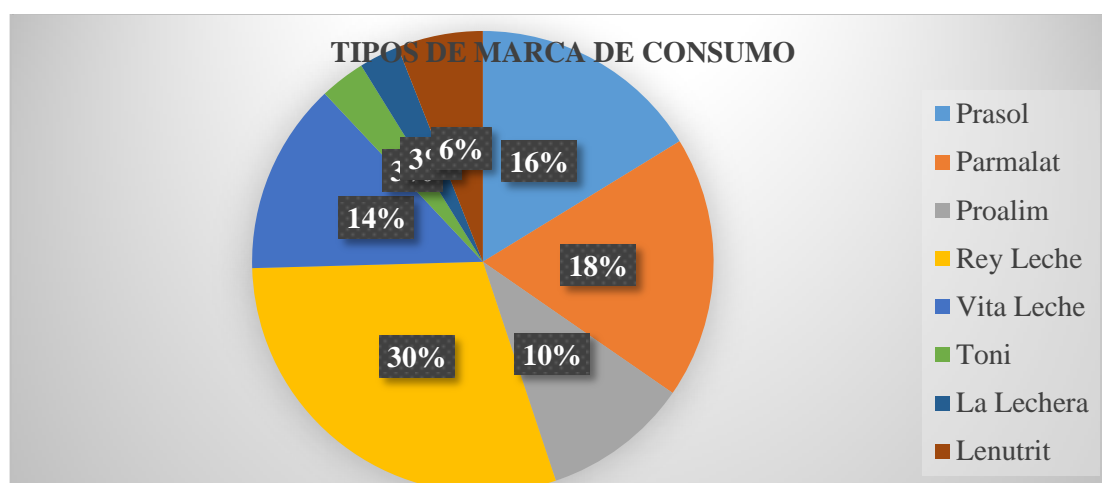
4.- ¿Qué marca de productos lácteos es de su preferencia?

Tabla N° 19: Tipos de marca de consumo

N°	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Prasol	46	16%
2	Parmalat	52	18%
3	Proalim	29	10%
4	Rey Leche	84	30%
	Otros ¿Cuál?		
1	Vita Leche	38	13%
2	Toni	9	3%
3	La Lechera	8	3%
4	Lenutrit	17	6%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 6: Tipos de marca de consumo



Fuente: Tabla N°19
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas que consumen productos lácteos el 16% consume la marca Prasol por ser una empresa que está en la misma ciudad, el 18% adquiere la marca Parmalat, el 10% consume la marca Proalim, el 30% consume la marca Rey leche esto se da ya que esta marca está bien posicionada en el mercado de la ciudad, mientras que otras personas prefieren otras marcas como son Vita leche que representa el 16%, La lechera con 14%, las marcas como Toni y Lenutrit cada una con el 3%.

5.- ¿Conoce usted los productos lácteos PROALIM?

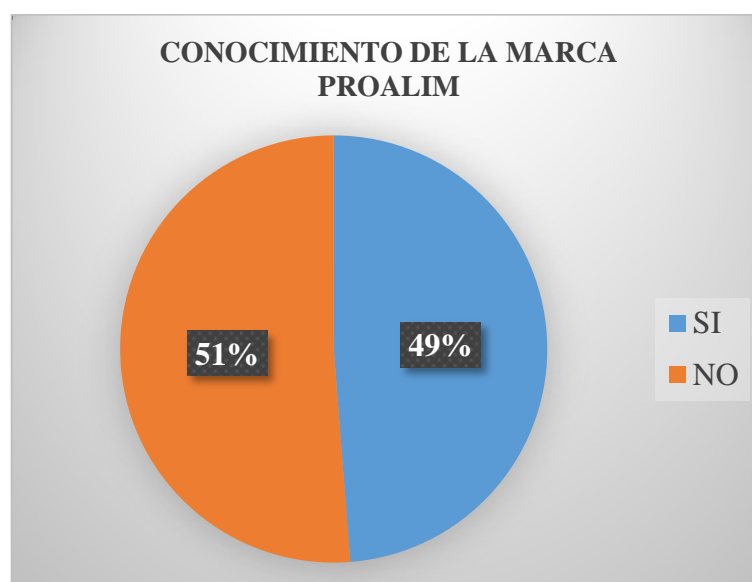
Tabla N° 20: Conocimiento de la marca Proalim

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	138	49%
2	NO	145	51%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 7: Conocimiento de la marca Proalim



Fuente: Tabla N°20

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas que consumen productos lácteos el 51% de los encuestados han escuchado de esta marca o conocen los productos lácteos Proalim mientras que el 49% de los encuestados no conocen debido a que no hay la suficiente publicidad.

6.- ¿Dónde adquiere los productos lácteos?

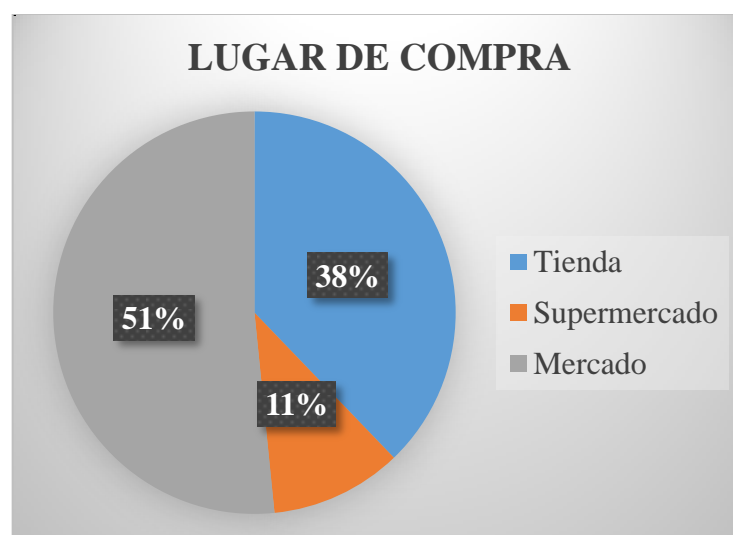
Tabla N° 21: Lugar de compra

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Tienda	107	38%
2	Supermercado	30	11%
3	Mercado	146	52%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 8: Lugar de compra



Fuente: Tabla N°21

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas que consumen productos lácteos 11% realiza su compra en los supermercados, el 38% lo adquieren en la tienda y el 51% en los mercados de la ciudad.

7.- ¿Qué tan importante son para Ud. Los siguientes factores al momento de comprar productos lácteos?

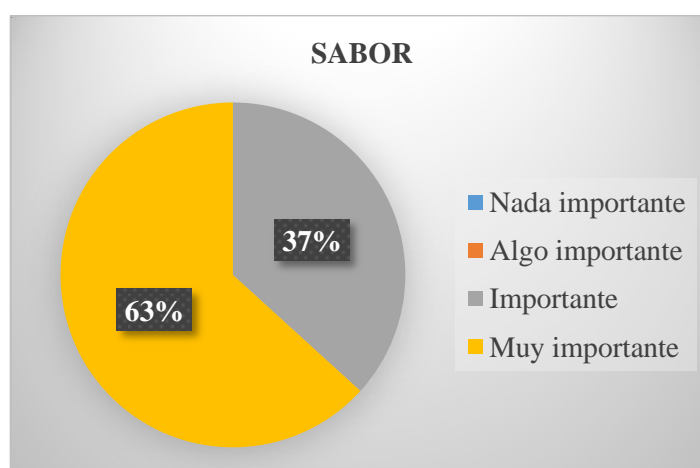
Tabla N° 22: Factores que influyen al momento de comprar lácteos

N°	CALIFICATIVO	Sabor		Precio		Procedencia	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Nada importante	0	0%	0	0%	0	0%
2	Algo importante	0	0%	24	8%	9	3%
3	Importante	104	37%	143	51%	96	34%
4	Muy importante	179	63%	116	41%	178	63%
	TOTAL	283	100%	283	100%	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 9: Factor sabor



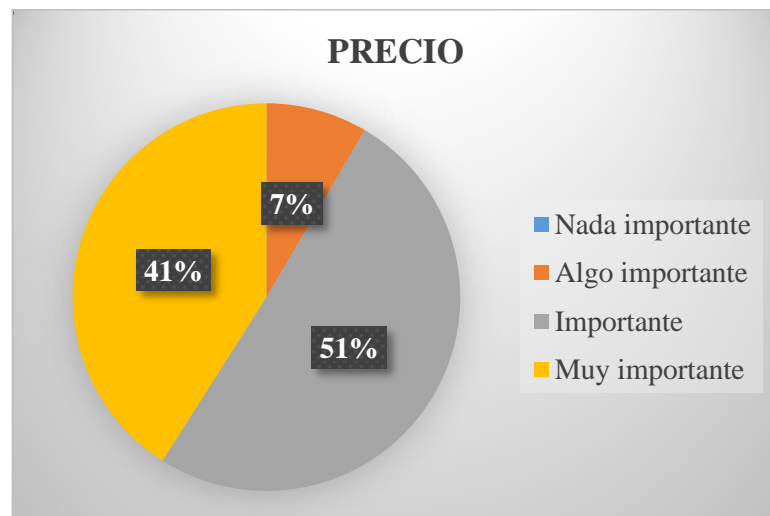
Fuente: Tabla N°22

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: El objetivo de esta pregunta es establecer dentro de una escala de cuatro niveles, cuáles de los factores propuestos en la encuesta tiene mayor relevancia para los consumidores al momento de comprar productos lácteos.

De los 283 encuestados que dijeron que si consumen productos lácteos el 63% dijeron que el sabor es muy importante al momento de adquirir los productos lácteos, el 37% dijo que es importante.

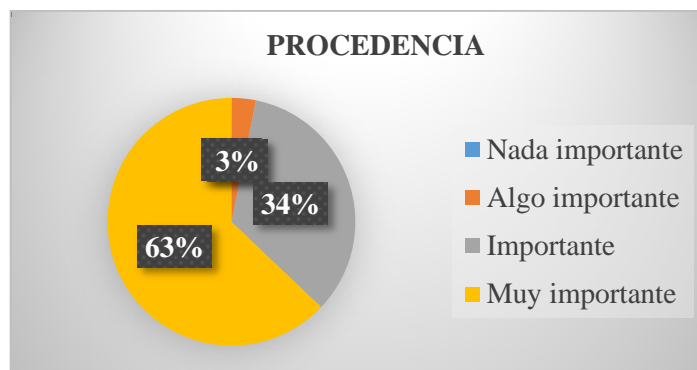
Gráfico N° 10: Factor Precio



Fuente: Tabla N°22
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: En el factor Precio el 51% de los encuestados cree que es importante, el 41% dice que es muy importante, mientras que el 7% contestaron que es algo importante.

Gráfico N° 11: Factor Procedencia



Fuente: Tabla N°22
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: En el factor Procedencia el 63% de los encuestados cree que es muy importante, el 34% dice que es importante, mientras que el 3% contestaron que es algo importante.

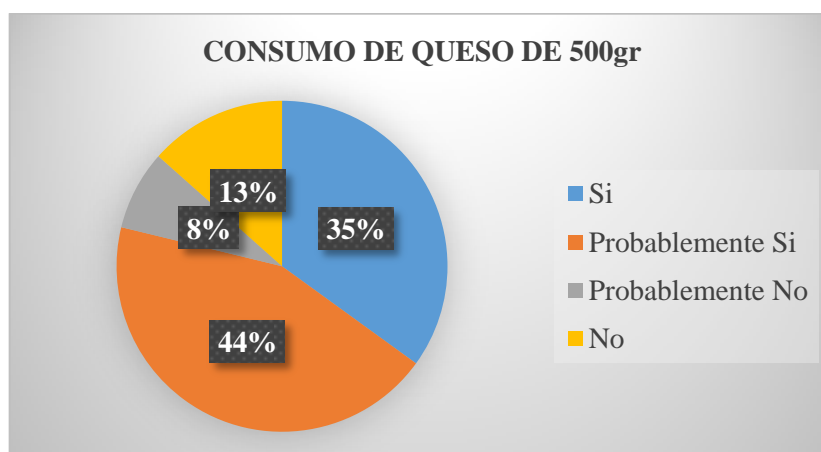
8.- ¿Si la empresa PROALIM elabora quesos de 500gr fresco, y lo vende a \$2.10, usted consumiría este producto?

Tabla N° 23: Consumo de queso de 500gr

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Probablemente No	22	8%
2	No	38	13%
3	Si	99	35%
4	Probablemente Si	124	44%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 12: Consumo de queso de 500gr



Fuente: Tabla N°23
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas encuestadas el 8% probablemente no consumiría el queso de 500gr, el 13% no consumiría, el 35% si consumirían este queso al precio de \$2.10, y 44% probablemente si consumiría esto es debido al precio y del tamaño.

9.- ¿En qué cantidad y frecuencia consumiría este queso?

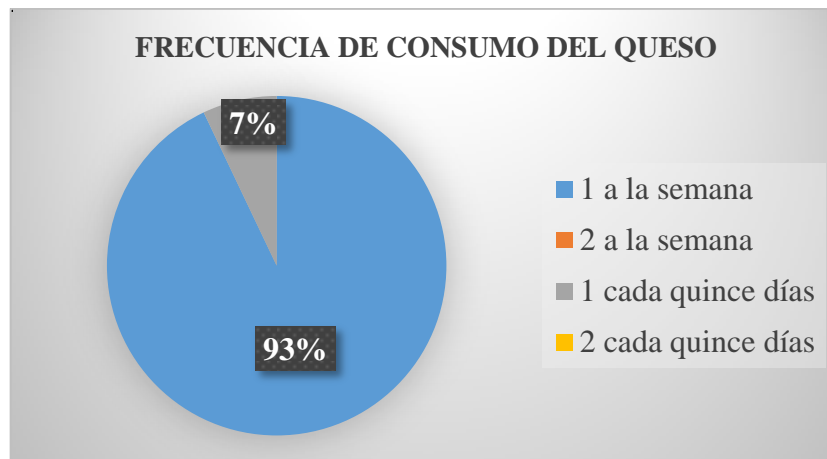
Tabla N° 24: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si

Nº	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a la semana	92	93%
2	2 a la semana	0	0%
3	1 cada quince días	7	7%
4	2 cada quince días	0	0%
	TOTAL	99	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 13: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si



Fuente: Tabla N°24

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas 99 contestaron que si a la pregunta N° 8 en la cual el 93% de encuestados consumiría 1 queso a la semana y el 7% lo haría 1 cada quince días.

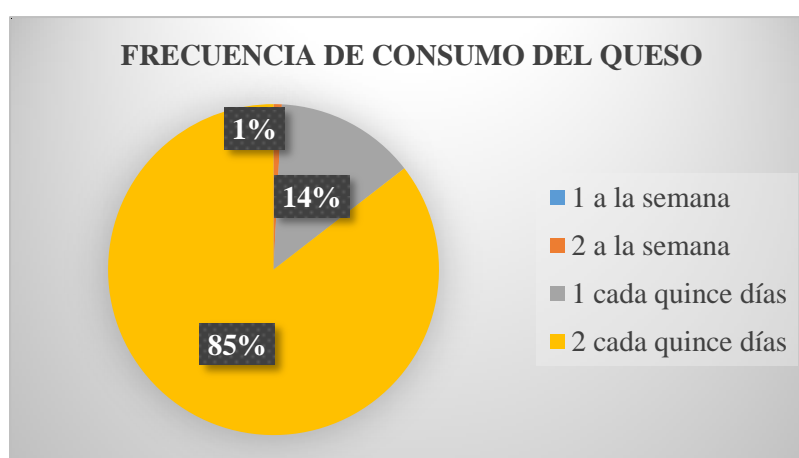
Tabla N° 25: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a la semana	0	0%
2	2 a la semana	1	1%
3	1 cada quince días	17	14%
4	2 cada quince días	106	85%
	TOTAL	124	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 14: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si



Fuente: Tabla N°25

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas 124 contestaron que probablemente si consumirían el queso de 500gr, en la cual el 85% de encuestados consumiría 2 queso cada quince días, 14% lo hará 1 cada quince días y tan solo el 1% 2 a la semana.

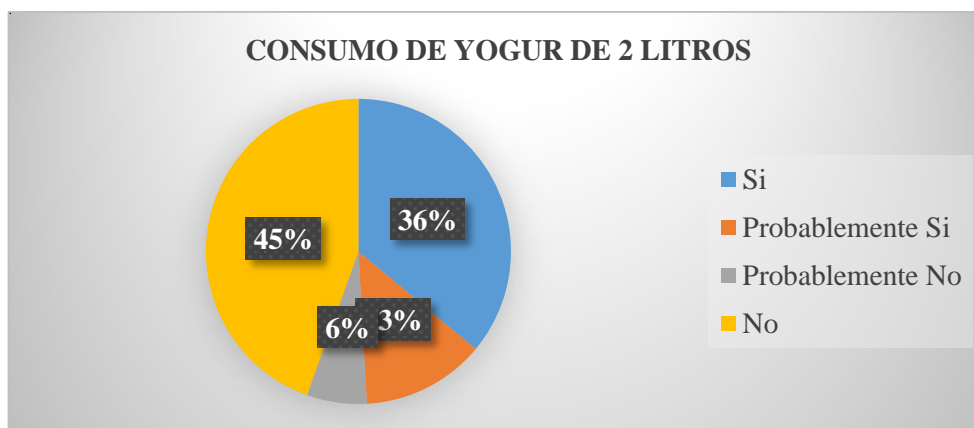
10.- ¿Si la empresa PROALIM elabora yogurt de 2 litros varios sabores, y lo vende a \$2,50, usted consumiría este producto?

Tabla N° 26: Consumo de yogurt de 2 litros

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	102	36%
2	Probablemente Si	37	13%
3	Probablemente No	18	6%
4	No	126	45%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 15: Consumo de yogurt de 2 litros



Fuente: Tabla N°26
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas encuestadas aleatoriamente el 45% no consumirían el yogurt, 36% si consumiría, 13% probablemente si consumiría el yogurt y el 6% probablemente no consumiría el yogurt de 2 litros esto es debido al precio y al tamaño.

11.- ¿En qué cantidad y frecuencia consumiría este Yogurt?

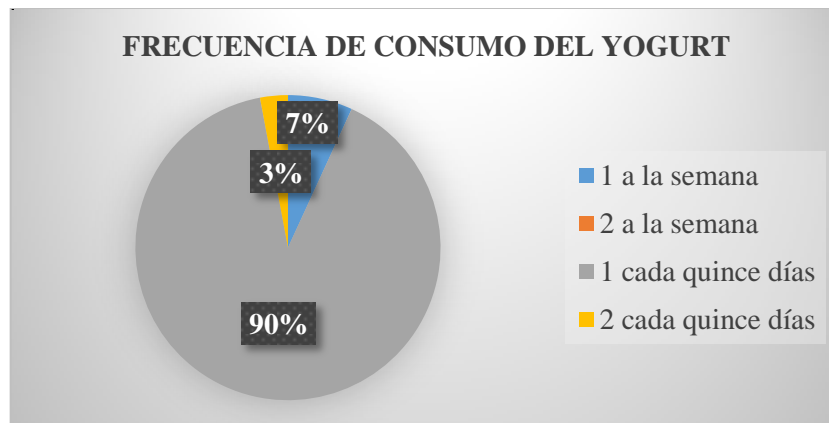
Tabla N° 27: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a la semana	7	7%
2	2 a la semana	0	0%
3	1 cada quince días	92	90%
4	2 cada quince días	3	3%
	TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 16: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si



Fuente: Tabla N°27

Elaborado por: Jesica León

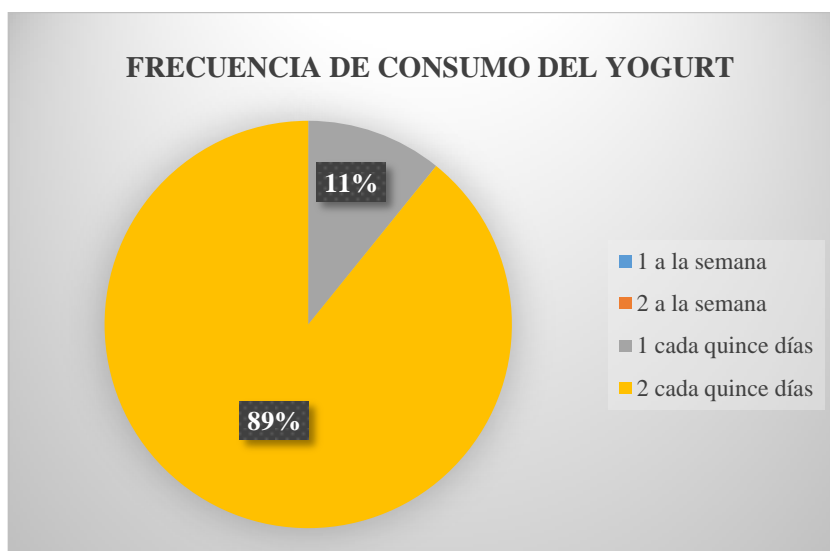
Análisis e interpretación: De las 283 personas 102 contestaron que si a la pregunta N° 11 en la cual el 90% de encuestados consumiría 1 yogurt cada quince días, el 7% 1 a la semana y el 3% lo haría 2 cada quince días.

Tabla N° 28: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a la semana	0	0%
2	2 a la semana	0	0%
3	1 cada quince días	4	11%
4	2 cada quince días	33	89%
	TOTAL	37	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 17: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si



Fuente: Tabla N°28
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas 37% contestaron que probablemente si consumirían yogurt de 2 litros a \$2.50, en la cual el 89% de encuestados consumiría 2 yogures cada quince días, 11% lo hará 1 cada quince días.

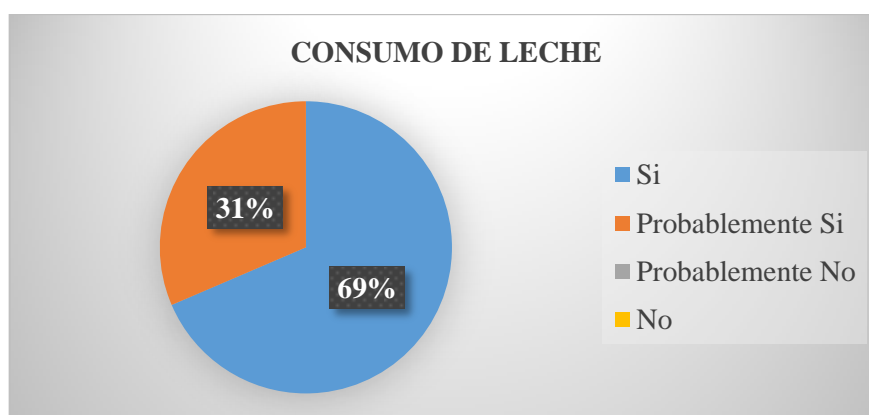
12.- ¿Si la empresa PROALIM elabora leche pasteurizada de 1 litro, y lo vende a \$0,75, usted consumiría este producto?

Tabla N° 29: Consumo De leche pasteurizada

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	194	69%
2	Probablemente Si	89	31%
3	Probablemente No	0	0%
4	No	0	0%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 18: Consumo de leche pasteurizada



Fuente: Tabla N°29
Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas encuestadas aleatoriamente el 69% consumiría la leche pasteurizada de un litro a un precio de \$0.75, mientras que el 31% no lo consumiría debido a que no están de acuerdo con el precio de venta.

13.- ¿En qué cantidad y frecuencia consumiría esta leche?

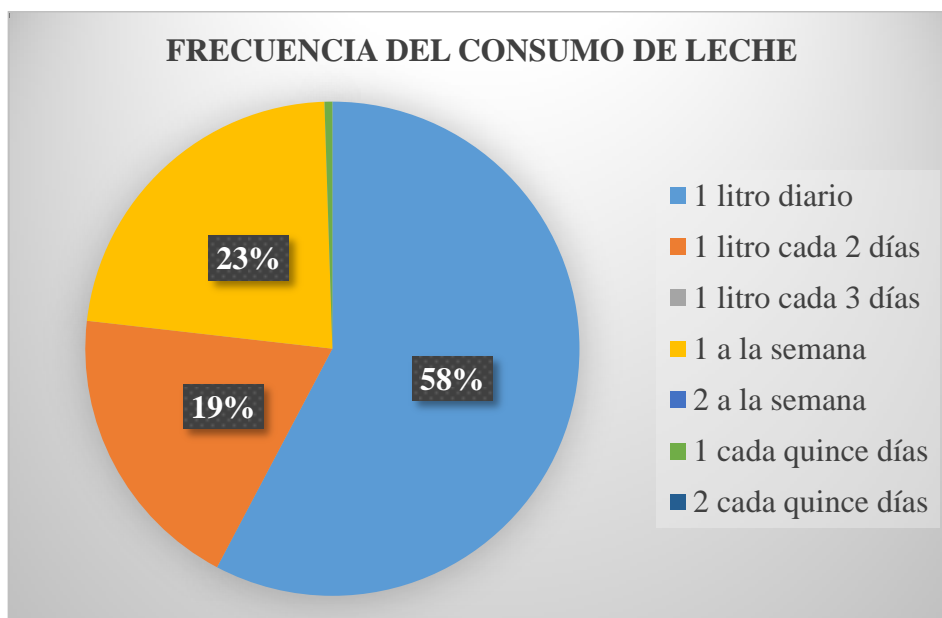
Tabla N° 30: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 litro diario	112	58%
2	1 litro cada 2 días	37	19%
3	1 litro cada 3 días	0	0%
4	1 a la semana	44	23%
5	2 a la semana	0	0%
6	1 cada quince días	1	1%
7	2 cada quince días	0	0%
	TOTAL	194	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 19: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron si



Fuente: Tabla N°30

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas 194 contestaron que si a la pregunta N° 12 en la cual el 58% de encuestados consumiría 1 litro de leche pasteurizada diariamente, el 23% lo haría 1 litro a la semana mientras que el 19% lo consumiría 1 litro cada dos días.

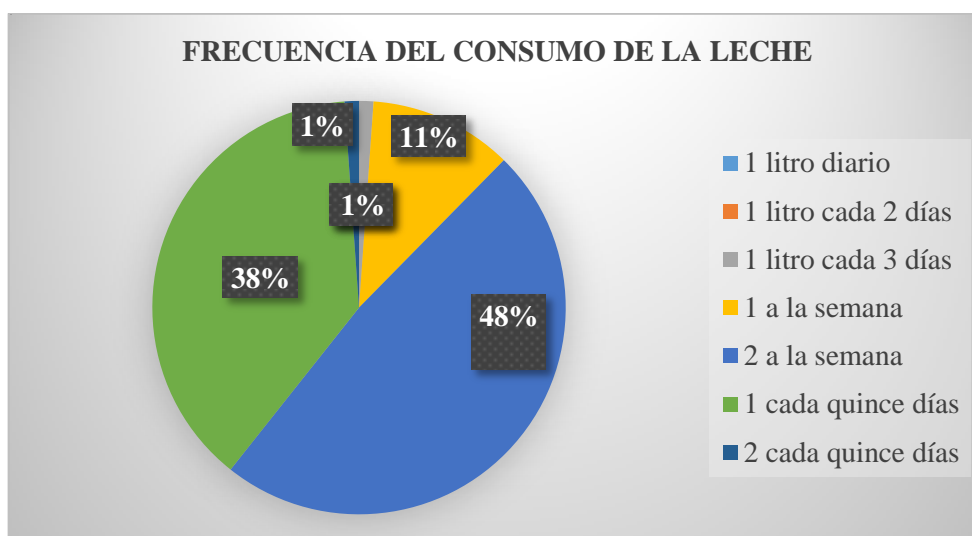
Tabla N° 31: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1 litro diario	0	0%
2	1 litro cada 2 días	0	0%
3	1 litro cada 3 días	1	1%
4	1 a la semana	10	11%
5	2 a la semana	43	48%
6	1 cada quince días	34	38%
7	2 cada quince días	1	1%
	TOTAL	89	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 20: Frecuencia de consumo de los clientes que respondieron probablemente si



Fuente: Tabla N°31

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: De las 283 personas 89 contestaron probablemente si a la pregunta N° 12 en la cual el 49% de encuestados consumiría 2 leches a la semana, el 38% una cada quince días, 11% lo hará 1 a la semana, el 1% 1 litro diario y el 1% restante lo consumirá 1 litro cada 3 días.

14.- ¿Por qué motivos consume lácteos?

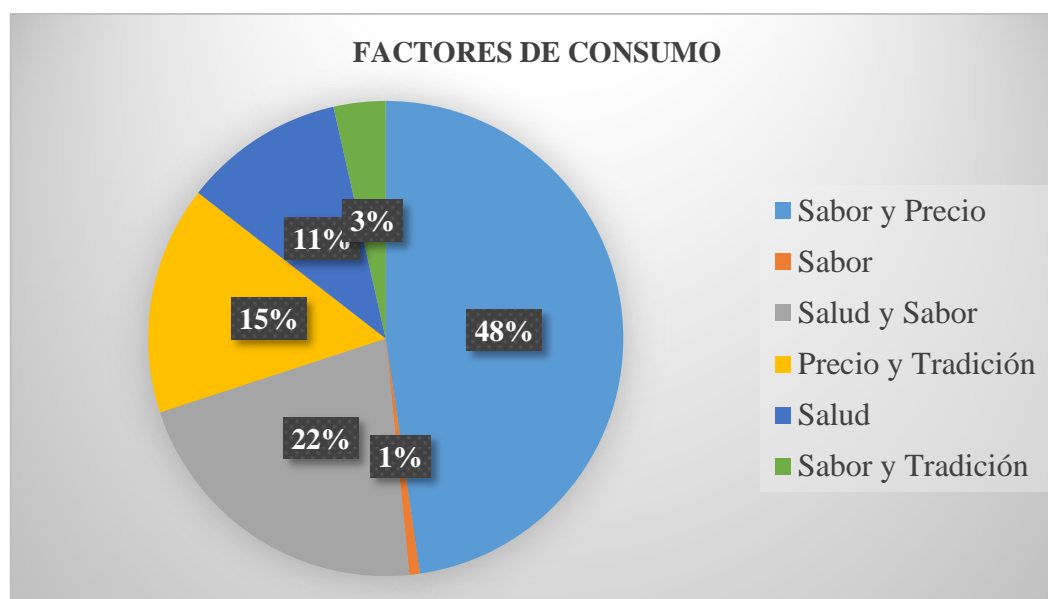
Tabla N° 32: Factores de consumo

N°	DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	Sabor y Precio	135	48%
2	Sabor	2	1%
3	Salud y Sabor	61	22%
4	Precio y Tradición	44	16%
5	Salud	31	11%
6	Sabor y Tradición	10	4%
	TOTAL	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Gráfico N° 21: Factores de consumo



Fuente: Tabla N°32

Elaborado por: Jesica León

Análisis e interpretación: El objetivo de la presente interrogante es conocer cuáles son la causa que influye positivamente al consumo de lácteos y los resultados son que de las 283 persona que respondieron que si consumen lácteos el 48% de las personas encuestadas determina que consumen por sabor y precio, mientras que el 22% lo hace

por salud y precio, 15% es por el precio y tradición, el 11% por salud, entre los más importantes son los antes mencionados ya que obtuvieron los mayores porcentajes y ha permitido conocer las causas que influyen en el consumo de productos lácteos.

ANÁLISIS GENERAL

Al realizar el análisis de los datos recopilados mediante las encuestas podemos darnos cuenta que el 74% de la población consume productos lácteos como son queso, yogurt y leche pasteurizada. Al momento de realizar la compra un determinado porcentaje de consumidores manifestaban que consumen lácteos por los siguientes motivos sabor, precio y tradición siendo el de más importancia el precio y sabor, la marca de mayor preferencia es Rey leche con el 33%, sin embargo existe lo encuestados prefiere quedarse con marcas conocidas o marcas de la misma ciudad como son Parmalat y Prasol, de las 283 personas que consumen lácteos el 49% conoce o a escuchados de los productos lácteos Proalim, el 37% de los encuestados piensan que el sabor es importante al momento de adquirir los lácteos, el 63% dice que es muy importante la procedencia y el 51% piensa que es precio.

Al momento de preguntar a las personas si están dispuestas a consumir quesos de 500gr a un precio de \$2,10 respondió el 53% que sí y el 44% probablemente sí. En el yogurt de 2 litros respondieron 33% que sí y el 13% probablemente. En lo que es la leche pasteurizada el 69% si lo consumiría mientras que 31% probablemente.

Los que respondieron que si consumirían el queso, yogurt y leche pasteurizada, el 93% lo hará un queso por semana, 90% 2 litros de yogurt cada 15 días y 58% lo haría 1 litro diario. Mientras que los que probablemente consumirían lo harían el 85% consumiría 2 quesos cada quince días, 84% 2 yogures cada quince días y 48% 2 litro de leche cada semana.

4.2.2 Análisis del mercado potencial real estimado

4.2.2.1 Mercado potencial

El siguiente paso del proceso de investigación se refiere al establecimiento del mercado potencial de queso, yogurt y leche pasteurizada “Proalim”. Este procedimiento se lo ha realizado basándome en datos obtenidos en la encuesta.

Uno de los resultados visibles se puede mencionar que en el cálculo del mercado potencial se realizó sobre la base de 4 micros segmentos obtenidos de la investigación de mercado.

Estos micros segmentos están conformados por hombres y mujeres cuyas edades se encuentran entre 20 a 59 años, pero debido a la capacidad productiva de la empresa se considera el 46.8% correspondiente a la población económicamente activa (PEA) y en base a las encuestas se aplicara el porcentaje de aceptación al queso que es el 35% que dijeron que si consumirían y el 44% que probablemente sí.

Tabla N° 33: Unidades del posible consumo de queso de 500gr

Intención si	Cantidad/ frecuencia	Porcentaje de consumo	#	Cantidad de quesos	#	Total de quesos	Demanda Anual	Demanda Mensual	Demanda Diaria
6765	1 a la semana	93%	6286	1	49	308033	319991	26666	889
	2 a la semana	0%	0	2	98	0			
	1 cada quince días	7%	478	1	25	11958			
	2 cada quince días	0%	0	2	50	0			
8473	1 a la semana	0%	0	1	49	0	397888	33157	1105
	2 a la semana	1%	68	2	98	6696			
	1 cada quince días	14%	1162	1	25	29040			
	2 cada quince días	85%	7243	2	50	362151			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Entonces corresponde establecer como unidades de consumo potenciales del queso a 6765 habitantes que si consumirían, de los mismos el 93% consumiría un queso a la semana y el 7% 1 cada quince días. Dando como demanda anual de 318.991 quesos a, 26.666 mensuales y 889 diarios.

Mientras que 8473 habitantes probablemente si lo consumirían, los cuales el 85% 2 cada quince días y el 14% 1 cada quince días. Dando como demanda anual de 397.788 quesos, 33.157 mensuales y 1.105 diarios.

En cuanto al posible consumo del yogurt, de igual manera nos basamos en los resultados obtenidos en las encuestas y el porcentaje correspondiente a la población económicamente activa (PEA), tomando en cuenta que la mayoría consume este producto.

Tabla N° 34: Unidades del posible consumo del yogurt de 2lt.

Intención	Cantidad/frecuencia	Porcentaje de consumo	#	cantidad de quesos	#	total de quesos	Demanda anual	Demanda mensual	Demanda diaria
6970	1 a la semana	7%	488	1	49	23906	191179	15932	531
	2 a la semana	0%	0	2	0	0			
	1 cada quince días	90%	6273	1	25	156818			
	2 cada quince días	3%	209	2	50	10455			
2528	1 a la semana	0%	0	1	49	0	119459	9955	332
	2 a la semana	0%	0	2	98	0			
	1 cada quince días	11%	278	1	25	6953			
	2 cada quince días	89%	2250	2	50	112506			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Entonces corresponde establecer como unidades de consumo potenciales del yogurt a 6970 habitantes que si consumirían, de los mismos el 90% consumiría un yogurt cada quince días y el 7% a la semana. Dando como demanda anual de 191.179 yogures de 2 litros, 15.932 mensuales y 531 diarios.

Mientras que 2528 habitantes probablemente si lo consumirían, los cuales el 89% lo hará 2 cada quince días y el 11% 1 cada quince días. Dando como demanda anual de 119.459 quesos, 9.955 mensuales y 332 diarios.

Tabla N° 35: Unidades del posible consumo de la leche pasteurizada de un litro.

Intención si	Cantidad/ frecuencia	Porcentaje de consumo	#	Cantidad de quesos	#	Total de quesos	Demanda Anual	Demanda Mensual	Demanda Diaria
13256	1 litro diario	58%	7689	1	360	2767873	3373941	281162	9372
	1 litro cada 2 días	19%	2519	1	180	453358			
	1 litro cada 3 días	0%	0	1	120	0			
	1 a la semana	23%	3049	1	49	149396			
	2 a la semana	0%	0	2	98	0			
	1 cada quince días	1%	133	1	25	3314			
	2 cada quince días	0%	0	2	50	0			
6081	1 litro diario	0%	0	1	360	0	444733	37061	1235
	1 litro cada 2 días	0%	0	1	180	0			
	1 litro cada 3 días	1%	61	1	120	7298			
	1 a la semana	11%	669	1	49	32779			
	2 a la semana	48%	2919	2	98	286069			
	1 cada quince días	38%	2311	1	50	115547			
	2 cada quince días	1%	61	2	50	3041			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

El potencial consumo de leche pasteurizada es de 13256 habitantes que si consumirían, de los mismos el 58% consumiría un litro diario, 23% 1 a la semana y el 19% 1 cada 2 días. Dando como demanda anual de 444.733 litros de leche pasteurizada, 37373.941 mensuales y 9372 diarios.

Mientras que 6081 habitantes probablemente si lo consumirían, los cuales el 48% lo hará 2 a la semana el 38% 1 cada quince días y el 11% 1 a la semana. Dando como demanda anual de 444.733 quesos, 37.061 mensuales y 1.235 diarios.

4.2.2.2 Mercado real estimado

Tabla N° 36: Producción de la empresa PROALIM

Producción de PROALIM			
Producto	Cantidad Diaria	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Quesos 500gr	100	3000	36000
Yogurt 2lt.	150	4500	54000
Leche pasteurizada 1lt.	1500	45000	540000

Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Actualmente existe una gran variedad de empresas y microempresas productoras de lácteos en la ciudad de Riobamba basándonos en la capacidad de producción de la empresa atenderá a un 20% de los consumidores potenciales de productos lácteos.

DEMANDA

La demanda se determinara por la cantidad de productos que los consumidores esta dispuestos a comprar de acuerdo a los precios que se encuentran establecidos en el mercado, el cual puede satisfacer las necesidades de los posibles clientes.

Se determina que el mercado que demanda el producto son personas naturales o jurídicas receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Tabla N° 37: Demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA			
Productos	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha
Quesos 500gr	100	1994	1894
Yogurt 2lt.	150	863	713
Leche pasteurizada 1lt.	1500	10607	9107

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

4.2.2.3 Hábitos de compra

¿Qué marca de productos lácteos es de su preferencia?

En base a las encuestas realizadas se puede decir que los habitantes de la ciudad de Riobamba consumen productos lácteos de diferentes marcas tales como la Rey leche, Parmalat, Prasol y Vita leche, ya que los productos son de fácil acceso.

¿Cuánto compran?

De acuerdo con la encuesta realizada, compran el queso con mayor frecuencia 1 a la semana, el yogurt 1 cada quince días y la leche pasteurizada 1 diario.

¿Dónde compran?

Los consumidores efectúan sus compras en diferentes lugares como son Mercados, tiendas y supermercados, siendo el de mayor incidencia los mercados de la ciudad.

¿Cuándo compran?

Los productos lácteos son adquiridos, el queso 1 vez a la semana, el yogurt cada quince días, mientras que la leche con mayor frecuencia es decir todos los días.

4.3 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se utiliza como herramienta de gestión que es de suma importancia en todas las empresas competitivas, al momento de la coordinación de personas, recursos financieros y los materiales cuyos objetivos principales es mantener satisfecho a los clientes, por la calidad de producto que ofrece la empresa PROALIM.

4.3.1 Marketing operativo

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y mediano plazo.

4.3.2 Marketing Mix

4.3.2.1 Producto

Un producto es un bien o servicio que se ofrece a un mercado con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los consumidores, el producto ideal es el que está en la mente del consumidor.

Objetivos del producto

- Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros consumidores.
- Fabricar productos lácteos con un alto nivel de calidad.
- Proporcionar a los consumidores un producto que contenga un empaque que permita una correcta protección para mantener en óptimas condiciones hasta la fecha de caducidad.
- Lograr el posicionamiento de la marca y logotipo en la mente de los consumidores.

Estrategia de producto

La empresa se encuentra orientada a la producción y comercialización de lácteos como queso, yogurt y leche pasteurizada los cuales son comercializados con la marca “PROALIM”, la misma que se encuentra posicionada en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

Grado de novedad

El grado de novedad con la cuenta la empresa es muy importante ya que permite determinar las ventajas competitivas que posee el mercado de la ciudad de Riobamba ya que cuenta con un producto innovador y de calidad con precios accesibles al alcance de las familias Riobambeñas.

Calidad del producto

La empresa PROALIM presenta mayor interés en la calidad con la que se elabora cada uno de los productos lácteos que ofrece al mercado.

El control de calidad que realiza la empresa parte del ordeño ya que considera que el 50% de la materia prima que se utiliza es propia, el control de calidad es permanente en cada uno de los proveedores de materia prima ya que se lo realiza a la hora de la recepción de la misma con la verificación del peso, acides, y finalmente con el control constante en la elaboración de cada uno de los productos y su empaque.

Empacado al vacío

Como es un producto de consumo masivo, este empackado permite mantener su frescura y conservar los nutrientes hasta cumplir con la fecha de caducidad con la cual se considera como una barrera apropiada para impedir el ingreso de oxígeno, evitando así el crecimiento de algunos organismos alterantes en la vida útil del producto.

4.3.2.2 Precio

Se considera al precio como el valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar con el fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo a las expectativas que se haya fijado.

Objetivos de precio

- Fijar un precio accesible que se relacione con la calidad del producto que ofrece la empresa.
- Reducir los costos de producción al máximo para así poder disminuir nuestros precios de venta al público.
- Elaborar un producto de peso y precio justo que satisfaga una necesidad.

Estrategias de precio

- Como conocemos en la ciudad de Riobamba existe una gran variedad de empresas y microempresas productoras de lácteos pero a diferencia de nuestra empresa cuenta con materia prima propia el cual nos ayuda a disminuir los costos de producción y entregar al mercado un producto de calidad pero tomando en cuenta nuestro poder de innovación lo que hará que obtenga una mejor aceptación y con un precio accesible para los Riobambeños.
- Al lograr una producción de manera eficiente y eficaz se optimizara al máximo los recursos lo que permitirá disminuir el precio de venta.
- Para considerar que los precios fijados son rentables para la empresa se considera todos los costos y gastos que genera la producción y comercialización de los productos lácteos pero también se debe tomar en cuenta un margen de utilidad o beneficio que se obtendrá para la empresa.

4.3.2.3 Plaza

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumidor final.

El canal de distribución es el camino por el cual circula el flujo de productos, desde el fabricante hasta el cliente.

En este caso se utilizara el canal directo y el canal indirecto corto.

El producto terminado será distribuido en los puntos de venta del cantón, por medio de nuestro transporte además se creará proceso de venta directa en la planta.

Objetivos de plaza

- Garantizar a nuestros consumidores finales productos de calidad.
- Garantizar entregas inmediatas por medio del centro de acopio ubicado en la ciudad de Riobamba.
- Localizar nuevos distribuidores y canales de distribución lo que permitirá lograr un fácil acceso a los consumidores.

Estrategias de plaza

- Ofrecer rentables márgenes de utilidad a los canales de distribución y apoyo en material publicitario para el impulso de ventas de los productos de la empresa.
- Realizar degustaciones en ferias y casas abiertas de nuestro producto para que el consumidor conozca la calidad con la que se está elaborando.
- Se realizara la entrega de producto una vez por semana con la finalidad de reducir los costos ya que estará empacado al vacío el mismo que tendrá fecha de duración.

4.3.2.4 Promoción

Toda empresa debe comunicar a los posibles compradores las características con las que cuentan los productos que oferta.

La promoción es el conjunto de actividades que la empresa realizara para comunicar dichas características, con el fin de llamar la atención de los consumidores y así poder lograr ocupar un espacio en la mente de cada uno de ellos.

Para lograr lo antes mencionado se utilizara material publicitario que permita promocionar los productos y así incrementar el nivel de ventas.

Objetivos de la promoción

- Utilizar los medios masivos de comunicación para llegar al mercado meta mejorando la imagen de la empresa PROALIM.
- Establecer estrategias de plan de publicidad para generar mayor demanda.
- Conseguir una actitud o sentido más favorable respecto a la empresa.

Tabla N° 38: Plan publicidad empresa PROALIM

TIPO DE MEDIO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO	POLÍTICA DE FUNCIONAMIENTO	DIRIGIDO A	OBSERVACIÓN
TELEVISIÓN	TVS	Dar a conocer a los clientes los productos y beneficios que ofrece la empresa PROALIM.	Presencia televisiva	Público televidente	Da a conocer los productos a toda la ciudadanía donde existe cobertura.
RADIO	TRICOLOR	Lograr posicionar a la empresa por medio de una emisora con mayor cobertura.	Presencia auditiva	Todos los días	Permite llegar a todos los consumidores que escuchen esta radio.
INTERNET	FACEBOOK	Dar a conocer la línea de productos de la empresa.	Infinito	Visitantes a la página web	Ingreso a nuevos mercados
PERIÓDICO	LA PRENSA	Llegar al público lector de la ciudad.	Publicaciones	Público lector	Publicaciones todos los domingos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Análisis de los medios

Medios visuales

Gráfico N° 22: Medios visuales de la empresa PROALIM



Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

TVS: Medio de comunicación eficaz que permite llegar a un gran número de personas mediante este medio de comunicación se podrá llegar al objetivo que desea la empresa PROALIM mantendrá la marca en la percepción del consumidor.

El mensaje que transmitirá por este medio de comunicación como es TVS será en la parte inferior de la pantalla el mismo que constara las imágenes de la línea de los productos que oferta la empresa, nombre, dirección y tendrá un valor de \$20,00 valor unitario de tres pasadas a la semana a las 19H00 PM, ya que la mayoría ve las noticias.

Medios radiales

Gráfico N° 23: Medios radiales



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

Radio Tricolor: Donde toda la población la escucha, es decir se seleccionó de acuerdo con el Rating de audiencia que tiene el radio.

Frecuencia: 97.7 FM

Género: Ritmos Latinos

Teléfono: 032940518

Dirección: Pichincha 24-46 y Veloz 2do piso.

Provincia: Chimborazo

Este mensaje se transmitirá por este medio de comunicación en la cual se dirá el nombre, dirección, línea de productos, teléfono, determinando un costo de \$10,00 dólares valor unitario que será tres pasadas a la semana a las 12H00 PM.

Página web

Elaborar una página web con los respectivos productos que fabrica PROALIM, con la finalidad de que los posibles clientes conozcan a que se dedica la empresa.

La respectiva página contendrá la siguiente información:

Gráfico N° 24: Página principal de la empresa PROALIM



Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Quienes somos:

- Antecedentes de la empresa,
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Organigrama
- Reseña histórica.

Nuestros productos:

- Queso fresco de 500gr
- Yogurt de varios sabores de 2 lt.
- Leche pasteurizada de 1 litro

Contactos

- Dirección (planta de producción y centro de acopio)
- Teléfono
- Email

Al abrir cualquiera de los iconos ya mencionados la página web conservara en la parte superior el logotipo y en la parte superior la información necesaria para contactarse con la empresa.

Periódico

Gráfico N° 25: Prensa escrita



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

La PRENSA es un medio de comunicación el cual está escrito e impreso cuyo fin es informar a la población la actividad a la cual se dedica la empresa PROALIM, el lugar donde está situada la empresa y beneficios que da el comprar y vender los productos lácteos de acuerdo a sus dimensiones del anuncio con colores del producto, con un precio de \$25,00.

Tabla N° 39: Presupuesto anual para la publicidad de la empresa PROALIM

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	OBSERVACIÓN	LUGAR	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
TVS	Se contratara una pasada en la noche.	Local	3 pasadas a la semana	\$20,00	\$60,00	\$240,00	\$2.880,00
TRICOLOR	Se pasara la publicidad a las 7:00 am	Local	3 pasadas a la semana	\$10,00	\$30,00	\$120,00	\$1.440,00
FACEBOOK	Las 24h00 del día	Local	Indefinido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LA PRENSA	Días de mayor circulación	Local	2 anuncios	\$25,00	\$50,00	\$200,00	\$2.400,00
TOTAL				\$55,00	\$140,00	\$560,00	\$6.720,00

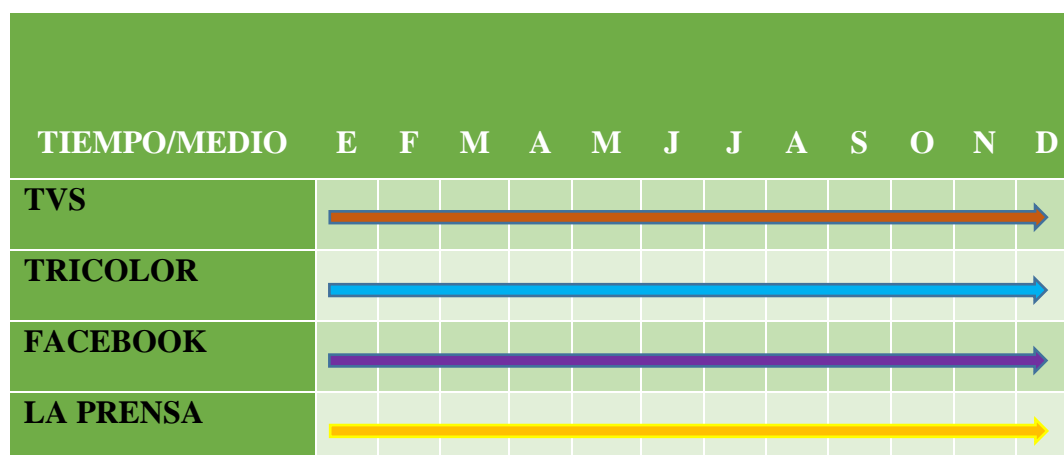
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jesica León

Cronograma de actividades

Este cronograma de actividades está sujeto a los medios de comunicación y publicidad de Enero a Diciembre con un valor total de \$6.720,00.

Tabla N° 40: Cronograma de actividades



Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jesica León

Estrategias publicitarias de la empresa PROALIM

Esta estrategia de medios publicitarios nos permite llegar a la mayor parte posible de nuestro público objetivo, maximizando el número de impacto, llevando a cabo la agencia publicitaria a fin de dar solución al problema del cliente.

Según Philip Kloter para la selección de los medios que vamos utilizar es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Decidir el alcance, la frecuencia y el efecto
- Escoger entre los principales medios
- Decidir el momento oportuno a utilizarlo

Tener en cuenta los medios de comunicación como diarios, televisión, redes sociales, radio, deben tener en cuenta las oportunidades del mensaje, frecuencia y circulación. Al realizar estrategias publicitarias servirá para comunicar y recordar a la ciudadanía la existencia de empresa PROALIM y la línea de productos que ofrece.

4.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

4.4.1 Proceso productivo

El proceso productivo constituye el procedimiento que se debe seguir para la producción de quesos, yogurt y leche pasteurizada, es decir la secuencia de las actividades al realizarse.

Una vez determinado los aspectos de mercado, es procedente entrar en los temas de logística y cuestiones técnicas de manejo de procesos al interior de la organización para asegurar la calidad y sobre todo evitar desperdicios de tiempo y dinero.

4.4.1.1 Proceso productivo del queso

Paso 1.- Recepción la leche de buena calidad se pesa para conocer la cantidad que entrara a proceso. La leche debe filtrarse a través de una tela fina, para eliminar cuerpos extraños.

Paso 2.- Análisis deben hacerse pruebas de acidez, antibióticos, porcentaje de grasa y análisis organoléptico (sabor, olor, color). La acidez de la leche debe estar entre 16 y 18°.

Paso 3.- Pasteurización Consiste calentar la leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos, para eliminar los microorganismos patógenos y mantener las propiedades nutricionales de la leche, para luego producir un queso de buena calidad. Aquí debe agregarse el cloruro de calcio en una proporción del 0.02-0.03% en relación a la leche que entro en proceso.

Paso 4.- Enfriamiento la leche pasteurizada se enfría a una temperatura de 37-39°C, pasando agua fría en la chaqueta o con sacos con hielo.

Paso 5.- Adición del cultivo láctico cuando la leche es pasteurizada es necesario agregar cultivo láctico (bacterias seleccionadas y reproducidas) a razón de 0.3%.

Paso 6: Adición del cuajo se agrega entre 7 y 10 cc de cuajo liquido por cada 100 litros de leche o bien 2 pastillas para 100 litros. Se agita la leche durante un minuto para disolver el cuajo y luego se deja en reposo para que se produzca el cuajo, lo cual toma 20 a 30 minutos a una temperatura de 38-39°C.

Paso 7.- Corte la masa cuajada se corta, con una lira o con cuchillos, en cuadros pequeños para dejar salir la mayor calidad suero posible. Para mejorar la salida del suero debe batirse la cuajada. Esta operación de cortar y batir debe durar 10 minutos y a finalizar este tiempo se deja reposar la masa durante 5 minutos. La acidez en este punto debe estar entre 11 y 12°.

Paso 8.- Desuerado consiste en separar el suero dejándole escurrir a través de un colador puesto en el desagüe del tanque u olla donde se realizó el cuajo. Se debe separar entre el 70 y 80% del suero.

Paso 9.- Lavado de la cuajada la cuajada se lava para eliminar residuos de suero y bloquear el desarrollo de microorganismos dañinos al queso. Se puede asumir que por cada 100 litros de leche que entre en el proceso, hay que sacar 35 litros de suero y remplazar con 30 litros de agua tibia (35°C), que se escurren de un vez.

Paso 10.- Salado se adicionen de 400 a 500 gramos de sal fina por cada 100 litros de leche y se revuelve bien con una paleta. Hacer pruebas para encontrar el nivel de sal que prefieren los consumidores.

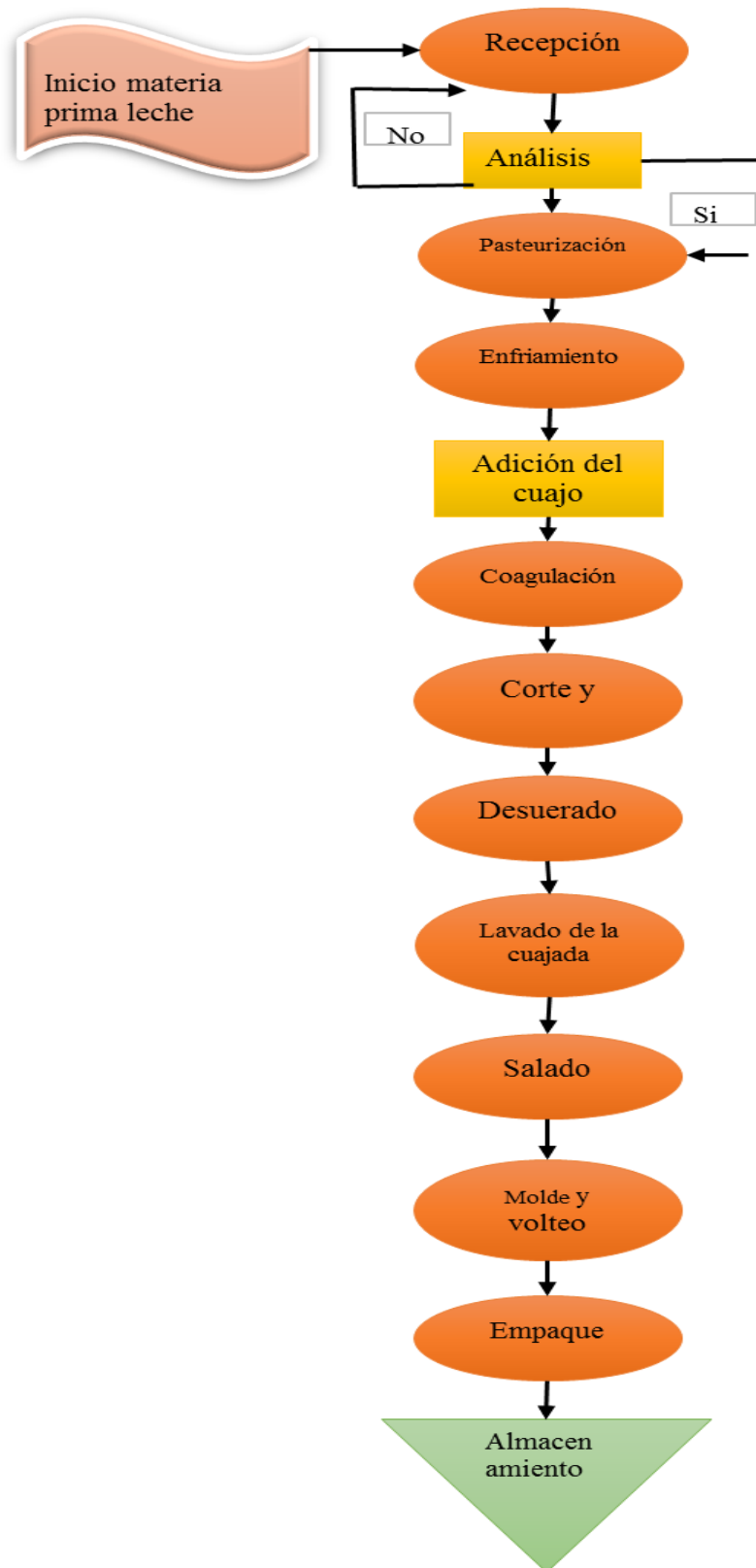
Paso 11.- Moldeo los moldes, que pueden ser de acero inoxidable o de plástico PVC, cuadrados o redondos, se cubren con un tela y se llenan con la cuajada. En este momento, se debe hacer una pequeña presión al queso para compactarlo mejor. Este queso no se prensa, solamente se voltean los moldes tres veces a intervalos de 15 minutos. Seguidamente, se deja reposar por 3 horas y luego se sacan los moldes y se guarda el queso en refrigeración.

Paso 12.- Pesado se hace para lleva registro de rendimientos, es decir los kilogramos obtenidas por 1 litro de leche que entraron al proceso y preparar las unidades para la venta.

Paso 13.- Empaque el empaque, se hace con material que no permita el paso de humedad. Generalmente se usa un empaque plástico.

Paso 14.- Almacenado se debe almacenar en refrigeración, para impedir el crecimiento de microorganismos y tener siempre queso fresco. El almacenamiento no debe ser mayor de 5-7 días.

Gráfico N° 26: Flujo-Grama del Proceso de elaboración del Queso



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

4.4.1.2 Proceso productivo del Yogurt

Paso 1.- Recepción la leche que es de buena calidad se pesa, para conocer cuánto entrará en el proceso. La leche se filtra en una tela fina para eliminar cuerpos extraños.

Paso 2.- Análisis la leche debe ser sometida a una análisis para ver si es buena para el proceso. Deben hacerse pruebas de acidez, porcentajes de grasa, antibióticos y sensoriales.

Paso 3.- Formulación la leche se estandariza al 2% de grasa y se agrega 3% de leche en polvo descremada para aumentar el contenido de sólidos totales que contribuyen con la consistencia final del yogurt.

Paso 4.- Pasteurización la mezcla se pasteuriza a 85°C durante 10 minutos. Luego se enfría a 42°C, haciendo circular agua fría.

Paso 5.- Inoculación del cultivo láctico se agrega un 2% de cultivo. También se puede agregar entre 2 a 3% de yogurt natural si no se cuenta con cultivo madre. Cuando se agrega el cultivo debe agitarse lentamente.

El cultivo láctico puede adquirirse comercialmente y una vez iniciado el proceso puede mantenerse cultivos propios, o comprarlos cada vez que sea necesario.

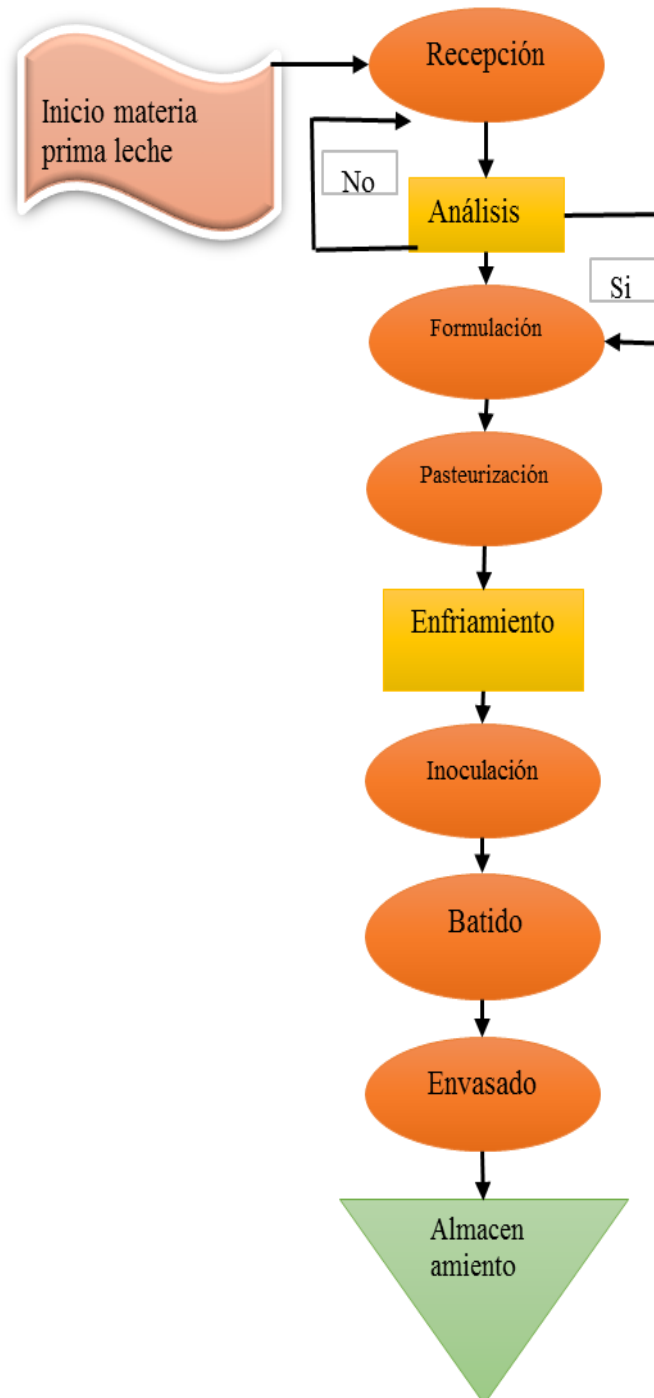
Paso 6.- Incubación se hace en un baño maría a una temperatura de 42°C, por un tiempo de 3 a 4 horas, o cuando la acidez haya alcanzado 0.70%. En este tiempo la leche se coagula como un flan, evitando el desprendimiento del suero.

Paso 7.- Enfriamiento se deja enfriar al ambiente, para evitar el desuerado.

Paso 8.- Batido se hace agitándole lentamente para homogenizarlo, aquí se le puede agregar 10 a 15% de mermelada de frutas en proporción 50:50 fruta: azúcar. También se le puede agregar color y sabor artificial.

Paso 9.- Envasado se vierte en frascos de plástico, luego debe ser refrigerado por un tiempo que no exceda los 7 días. Los envases deben ser esterilizados previamente en agua caliente por un tiempo.

Gráfico N° 27: Flujo-Grama del Proceso de elaboración del Yogurt



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

4.4.1.3 Proceso productivo de la Leche Pasteurizada

Paso 1.- Recepción la leche que es de buena calidad se pesa, para conocer cuánto entrará en el proceso. La leche se filtra en una tela fina para eliminar cuerpos extraños.

Paso 2.- Análisis la leche debe ser sometida a una análisis para ver si es buena para el proceso. Deben hacerse pruebas de acidez, porcentajes de grasa, antibióticos y sensoriales.

Paso 3.- Precalentamiento la leche se le debe elevar a 60°C por 15 segundos.

Paso 4.- Estandarización Mediante el centrifugado se extrae la grasa sobrante hasta que tenga 3% de grasa.

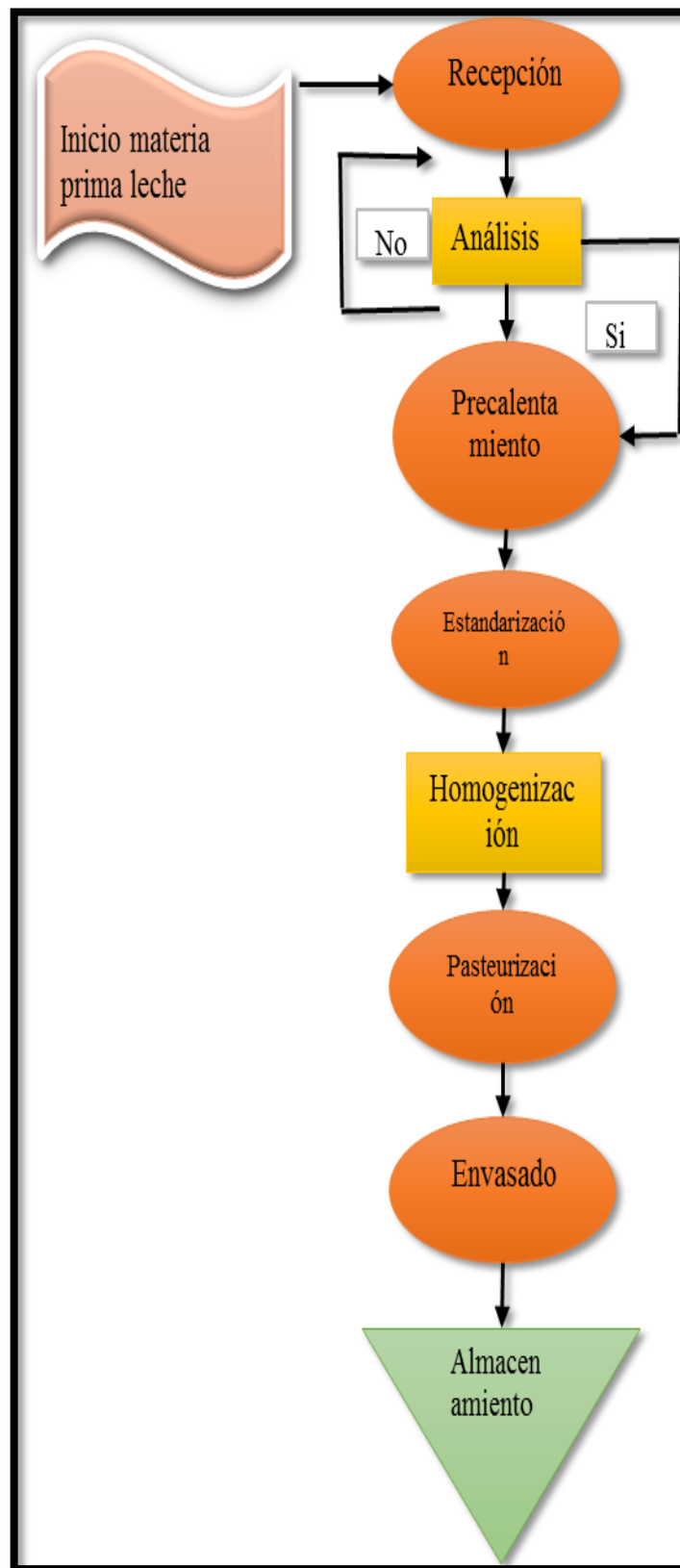
Paso 5.- Homogenización la grasa sobrante se distribuye uniformemente para evitar los grumos y demás imperfecciones en la leche.

Paso 6.- Pasteurización el objetivo de la pasteurización es eliminar la flora patógena de la leche. Se efectúa elevando la temperatura a 76°C y manteniéndole durante 15 segundos y luego se enfría rápidamente y se almacena en un tanque de leche pasteurizada el cual se encuentra entre 2-4°C.

Paso 7.- Envasado se envía la leche desde el tanque de almacenamiento de leche pasteurizada a las envasadoras para ser empacadas en bolsas de polietileno de baja densidad.

Paso 8.- Almacenamiento es almacenado en un cuarto frío, la cual se encuentra una temperatura de 2°C – 4°C para conservar la cadena de frío.

Gráfico N° 28: Flujo-Grama del Proceso de elaboración de la Leche Pasteurizada



Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

4.4.2 Localización

La capacidad máxima disponible es igual a 2.300 litros de leche diarios con los que se puede producir 100 quesos, 150 yogures de 2 litros y 1500 litros de leche pasteurizada al día, es decir 36000 quesos, 54000 yogures y 540000 leche pasteurizada al año. Se labora durante 8 horas diarias con un total de siete trabajadores.

La empresa se encuentra ubicada en el Barrio Los Laureles, calle Circunvalación y Tucumán, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Gráfico N° 29 : Localización de Proalim



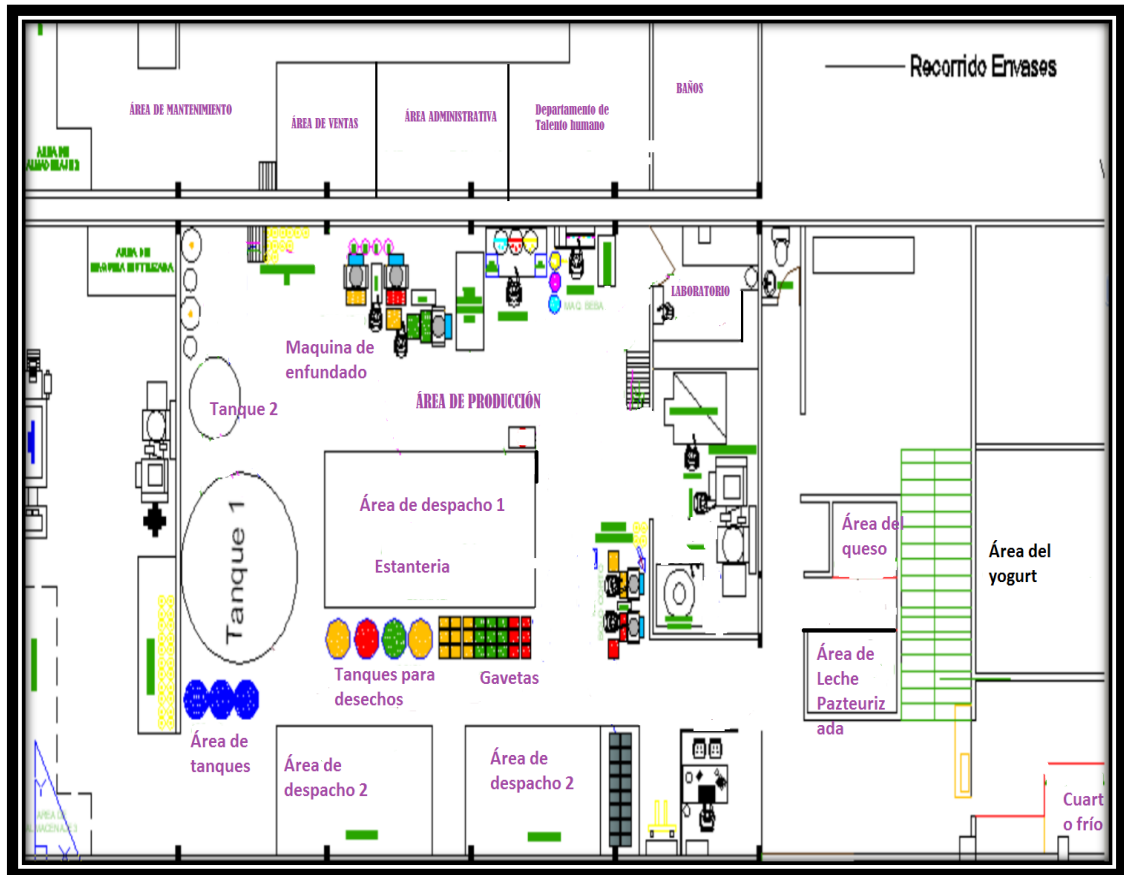
Fuente: Empresa PROALIM
Elaborado por: Jesica León

En Proalim se encuentra distribuida en los siguientes departamentos:

- Gerencia
- Área Administrativa
- Área de Talento Humano
- Área de Ventas
- Área de Mantenimiento
- Área de Producción

Cada uno de los departamentos forma una parte muy importante en la empresa Proalim ya que se encarga de realizar actividades de manera adecuada, el cual permite entregar el producto en el tiempo establecido con el cliente y por ende incrementar los ingresos.

Gráfico N° 30: Distribución de la Planta



Fuente: Empresa PROALIM

Elaborado por: Jessica León

4.5 PLAN FINANCIERO

El plan financiero corresponde a la descripción detallada de las necesidades de dinero para materializar el plan de negocios y se obtiene como consecuencia del estudio de los puntos anteriores.

En otras palabras muestra de manera resumida toda la información en términos monetarios contemplada en los planes anteriormente elaborados.

Se elabora con finalidad de tomar decisiones estratégicas en cuanto a la ejecución o no de la propuesta, es por ello que aquí lo que se pretende determinar es en términos de ganancia o pérdida neta proyectada a lo largo de un periodo de evaluación que por lo

general es 3 años; y con ello determinar si en realidad vale la pena ejecutar el plan, es decir si esta propuesta será capaz de generar valor para los dueños de la empresa.

Objetivos

- Determinar la inversión total y las formas de financiarla.
- Cuantificar los ingresos que generará el negocio.
- Estructurar los estados financieros proyectados.

4.5.1 Maquinaria y equipo

A continuación se presenta un cuadro que incluye los activos de la empresa.

Tabla N° 41: Listado de maquinaria y equipo

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Lira	Acero inoxidable, tejido con nylon, tornillos regulables.
Ollas	Acero inoxidable.
Moldes cuadros	Moldes cuadrados perforados de acero inoxidable de 1.5mm de espesor.
Tacos de madera	Tacos de madera para prensar.
Acidímetro gerber	Equipo plástico.
Termo lactodensímetro	Medidor de densidad.
Termómetro	Para medir la temperatura, recubierto de plástico con canastilla.
Mesa de molde	Bandeja construida de acero inoxidable.
Balanza analítica	Acero inoxidable y estructura compacta.
Caldero	Para generar vapor, recubrimiento exterior de acero inoxidable, con quemador a diésel, bomba de agua, válvula de seguridad y manómetro.

Tina de doble fondo	Acero inoxidable de doble fondo, inclinado del 3% posee válvula esférica y puede trabajar con quemador o caldero.
Tanque de recepción	Acero inoxidable.
Banco de hielo	Procesamiento del agua helada.
Cuarto frio	Cámara de frio con aislamiento térmico.
Gavetas	Plásticas.
Pasteurizador por lotes	Garantiza la destrucción del 100% de las bacterias patógenas y el 99% de las bacterias alterantes

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 42: Costo total de maquinaria y equipo

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	C.U	TOTAL
Lira	Lira	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Ollas	Ollas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Moldes cuadros	Moldes	600	\$ 3,20	\$ 1.920,00
Tacos de madera	Tacos	600	\$ 2,00	\$ 1.200,00
Acidímetro gerber	Acidímetro	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Termo lactodensímetro	Refractómetro	1	\$ 38,00	\$ 38,00
Termómetro	Termómetro	1	\$ 18,00	\$ 18,00
Mesa de molde	Mesa	2	\$ 420,00	\$ 840,00
Balanza analítica	Balza	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Caldero	Caldero	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Tina de doble fondo	Tina	2	\$ 240,00	\$ 480,00
Tanque de recepción	Tanque	1	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Banco de hielo	Banco de hilo	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Cuarto frio	Cámara	1	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Gavetas	Gavetas	60	\$ 6,00	\$ 360,00
Pasteurizador	Pasteurizadora	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
TOTAL			\$ 62.332,20	\$ 66.536,00

Elaborado por: Jesica León

La empresa debe adquirir un sellador al vacío semiautomático de acero inoxidable, ya que el mismo permite obtener plazos de vencimiento mayores, a su vez permite el envío a grandes distancias y ahorra tiempo en el proceso de empaquetado. Al empacar de esta forma se aísla correctamente de la atmosfera lo que no sucede con el método de envasado tradicional.

Tabla N° 43: Listado de muebles y enseres

RUBRO	CANTIDAD	C.U	TOTAL
Escritorio	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillón	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Anaqueles	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 550,00

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 44: Listado de Equipo de cómputo

RUBRO	CANTIDAD	C.U	TOTAL
Computadora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Impresora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 1.500,00

Elaborado por: Jesica León

4.5.2 Proveedores

Para saber quiénes son las personas que nos proveen de leche (materia prima) y demás insumos necesarios para la elaboración de lácteos y desarrollando el negocio se realizará un listado con toda la información posible sobre los proveedores, incluyendo el nombre, tipo de producto, características, precio del producto y teléfono del proveedor.

4.5.2.1 Valoración del proveedor de leche

En este proceso se debe medir la acidez de la leche así como el peso de la misma para asegurarse que no le haya añadido agua en la leche. La valoración del proveedor se medirá de acuerdo a tres factores: calidad, entrega y coste. La calidad se medirá de acuerdo al porcentaje de insumos aceptados, la entrega según el cumplimiento según las fechas de entrega acordadas y el precio como costo unitario. Además para verificar la calidad de materia prima se puede adquirir un medidor de pH, para conocer la temperatura al momento de recibir.

4.5.2.2 Control de compra de leche

Para llevar un correcto control en la compra de leche se deberá elaborar una plantilla que será utilizado diariamente al momento de recibir la leche, la misma que deberá incluir el nombre del propietario, la cantidad de litros y el precio que se cancelara por los mismos, esta herramienta facilitara el control de compras totales realizadas ayudará a la toma de decisiones según los resultados obtenidos.

A continuación se presenta la siguiente plantilla que servirá para controlar la cantidad de litros de leche adquiridos diariamente y el costo de compra.

Tabla N° 45: Control de compra de leche

EMPRESA "PROALIM"														
CONTROL DIARIO DE COMPRA DE LECHE														
Mes:	Febrero													
Semana:	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo	
	6		7		8		9		10		11		12	
Nombre del Proveedor	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio
Luis León	100	0,37												
Ana Chafía	500	0,37												
TOTAL														

Elaborado por: Jesica León

4.5.3 Inversión

Las inversiones realizadas por parte de la empresa Proalim corresponden a la suma de la compra de terreno, construcción de la planta, vehículos, maquinaria, equipos de oficina y de cómputo a continuación se presenta un desglose detallado el costo de la inversión inicial empleada en activos fijos.

Tabla N° 46: Inversión inicial

DESCRIPCIÓN	COSTO
Terreno	\$ 22.500,00
Maquinaria de la planta	\$ 66.356,00
Construcción de la planta	\$ 57.600,00
Muebles y Enseres	\$ 550,00
Equipo de computo	\$ 1.500,00
Vehículos	\$ 37.000,00
Gastos de constitución	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 188.506,00

Elaborado por: Jesica León

Para hallar la inversión total debemos realizar el cálculo del capital de trabajo que es la cantidad de dinero con el que se debe contar para el funcionamiento del negocio y consiste en sumar tanto los costos de producción como los de operación y restar las depreciaciones posteriormente el resultado se dividirá para 12. Para lo cual aplicamos la fórmula: $\text{Capital de trabajo} = \frac{\Sigma C - \Sigma D}{12}$

Tabla N° 47: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
COSTOS		Depreciación
Costo de producción	\$ 374.170,98	\$ 2.353,00
Gastos Administrativos	\$ 8.425,66	\$ 65,50
Gastos de ventas	\$ 30.788,60	\$ 1.480,00
TOTAL SUMA	\$ 413.385,24	\$ 3.898,50
TOTAL RESTA	\$	409.486,74
CAPITAL DE TRABAJO	\$	32.061,51

Elaborado por: Jesica León

Inversión Total: Inversión Inicial + Capital de trabajo

IT: 188.506,00 + 32.061,51= 220.567,51

El financiamiento del negocio es solo con capital propio ya que no tiene ningún préstamo.

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de depreciación y su vida útil como el valor de salvamento y el total de depreciación.

Tabla N° 48: Depreciación de activos

Activo a depreciar	Valor del Activo	% de depreciación anual	Vida útil/años	Valor residual	Valor depreciación
Maquinaria y equipo	\$ 66.356,00	10%	10	\$ 6.635,60	\$ 5.972,04
Construcción de la planta	\$ 57.600,00	5%	20	\$ 2.880,00	\$ 2.736,00
Muebles y Enseres	\$ 550,00	10%	10	\$ 55,00	\$ 49,50
Equipo de computo	\$ 1.500,00	20%	5	\$ 300,00	\$ 240,00
Vehículos	\$ 37.000,00	20%	5	\$ 7.400,00	\$ 5.920,00
TOTAL				\$ 17.270,60	\$ 14.917,54

Elaborado por: Jesica León

4.5.4 Costo de producción y Operaciones

Para determinar los costos de producción y operación se ha realizado un listado juntamente con el dueño de la empresa detallando de forma clara los costos de producción y los gastos empleados para la operación del negocio determinando de esta forma el valor anual de los mismos, lo que permitirá analizar correctamente las áreas críticas que provocan el uso excesivo de recursos así como la disminución de los gastos en diferentes áreas.

Para determinar el costo de producción realizaremos el cálculo de la materia prima que se utilizará durante el año así como el costo de los insumos, mano de obra directa y gastos de fabricación. Para lo cual aplicaremos la siguiente formula: **CP= M/P+MOD+I+GF.**

Tabla N° 49: Costo de producción diario

Rubro	Unidad	Cantidad a utilizar	C/un.	C/total
Materia Prima	Lit.	2300	\$ 0,37	\$ 851,00
Cloruro de Calcio	kg.	0,8	\$ 4,00	\$ 3,20
Cuajo	kg.	0,17	\$ 30,00	\$ 5,10
Cultivo Láctico	kg.	1,4	\$ 8,00	\$ 11,20
Sal	kg.	14	\$ 0,40	\$ 5,60
Fundas plásticas	Un.	450	\$ 0,02	\$ 9,00
TOTAL				\$ 885,10

Elaborado por: Jesica León

Tabla N° 50: Materia prima al año

MATERIA PRIMA AL AÑO				
Rubro	Unidad	Cantidad	C/un.	C/total
Materia prima al año	litros	828000	\$ 0,37	\$ 306.360,00
TOTAL				\$ 306.360,00

Elaborado por: Jesica León

Para el cálculo de la materia prima se realizara una multiplicación de la cantidad de litros diarios que son 2.300 por los 360 días del año dándonos un resultado de 828000 litros de leche anual, esto por un precio de 0,37 centavos lo que da un costo de \$306.360,00 en el año

Tabla N° 51: Costo de mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA AL AÑO			
Cargo	Número	Total/mes	Total/año
Jefe de producción	1	\$ 656,01	\$ 7.872,12
Operadores	5	\$ 511,43	\$ 30.685,80
TOTAL			\$ 38.557,92

Elaborado por: Jesica León

La mano de obra directa a utilizar es de 6 personas destinadas a la producción cuyos respectivos salarios comprende \$38.557,92 durante un año.

Tabla N° 52: Costos de insumos al año

COSTOS DE INSUMOS AL AÑO				
Rubro	Unidad	Cantidad	C/un.	C/total
Cloruro de calcio	kg.	250	\$ 4,00	\$ 1.000,00
Cuajo	kg.	61,2	\$ 30,00	\$ 1.836,00
Cultivo Láctico	kg.	504	\$ 8,00	\$ 4.032,00
Sal	kg.	4380	\$ 0,40	\$ 1.752,00
Fundas	un.	162000	\$ 0,02	\$ 3.240,00
TOTAL				\$ 11.860,00

Elaborado por: Jesica León

En este cuadro se encuentran los insumos necesarios para la producción de queso, yogurt, y leche durante el año en el cual se especifica el nombre del insumo, unidad de medida cantidad a utilizar, costo unitario y el costo total que asciende a \$11.860,00.

Tabla N° 53: Gastos de fabricación

GASTOS DE FABRICACIÓN AL AÑO				
Rubro	Unidad	Cantidad al año	C/un.	C/total
Luz	KW	21.818,18	\$ 0,11	\$ 2.400,00
Agua	m3	22.500	\$ 0,08	\$ 1.800,00
Combustible	Galones	4.000	\$ 1,30	\$ 5.200,00
Implementos de trabajo	Unidades	6	\$ 100,00	\$ 600,00
Accesorios de limpieza	Unidades	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Mantenimiento		12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Depreciaciones				\$ 2.353,06
TOTAL				\$ 17.193,06

Elaborado por: Jesica León

Para el proceso de producción se incurren en gastos directos de fabricación los mismos que comprenden en su mayoría los servicios básicos y otros gastos empleados al producir, los que nos dan un total de \$ 17.193,06 al año.

Tabla N° 54: Costos de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL	
Rubro	Costo Total
Materia prima	\$ 306.360,00
Mano de obra directa	\$ 38.557,92
Insumos	\$ 11.860,00
Gastos de fabricación	\$ 17.193,06
TOTAL	\$ 373.970,98

Elaborado por: Jesica León

El costo total de producción al año es de \$ 373.970,98 esto como resultado de la suma de la materia prima + mano de obra directa + insumos + gastos de fabricación.

Los gastos de operación incluyen todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa tales como administrativos, de ventas y otros.

Tabla N° 55: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Cargo	Cantidad	Sueldo/unitario	Total/mes	Total/año
Sueldo Secretaria	1	450	450	\$ 6.860,16
Sueldo contador	1	600	600	\$ 1.200,00
Suministro de oficina				\$ 300,00
Depreciación Muebles y enseres				\$ 5,50
Depreciación Equipo de Computo				\$ 60,00
TOTAL				\$ 8.425,66

Elaborado por: Jesica León

El gasto administrativo engloba la cantidad de personas a emplearse así como los suministros de oficina en general lo que representa un gasto de \$8.425,66 en el año.

Tabla N° 56: Gasto de ventas

GASTO DE VENTAS				
Cargo	Unidad	Cantidad	Costo/un.	Total
Sueldo vendedor	mes	12	\$ 500	\$ 6.860,12
Teléfono	mes	12	\$ 40	\$ 480,00
Publicidad				\$ 6.720,00
Sueldo chofer	mes	12	\$ 550	\$ 5.848,44
Mantenimiento		12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Trasporte combustible	galón	4000	\$ 1,30	\$ 5.200,00
Otros gastos				\$ 600,00
Depreciación vehículo				\$ 1.480,00
TOTAL				\$ 30.788,60

Elaborado por: Jesica León

Para calcular el gasto de ventas anuales necesaria para la venta y comercialización de los productos lácteos se ha tomado en cuenta el sueldo del vendedor, costo de publicidad entre otros, y esto nos da a una total de \$30.788,60.

Tabla N° 57: Gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES	
Rubro	Costo Total
Gastos Administrativos	\$ 8.425,66
Gastos de Ventas	\$ 30.788,60.
TOTAL	\$ 39.214,26

Elaborado por: Jesica León

4.5.5 Proyección Financiera

Para los próximos años las cantidades se incrementarán tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento de la producción, mientras que los precios en base a la inflación del país.

4.5.5.1 Ingresos

El incremento en la producción para los próximos años se lo efectuara de acuerdo al porcentaje de crecimiento de la demanda y el precio se irá elevando de acuerdo a la inflación anual que es de 0,90%.

Tabla N° 58: Proyección de Ingresos

INGRESOS ANUALES			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cantidad de queso	36000	36119	36238
Precio	\$ 2,10	\$ 2,12	\$ 2,14
Total Queso	\$ 75.600,00	\$ 76.532,13	\$ 77.475,74
Cantidad de Yogurt	54000	54178	54357
Precio	\$ 2,50	\$ 2,52	\$ 2,55
Total Yogurt	\$ 135.000,00	\$ 136.664,51	\$ 138.349,54
Cantidad Leche Pasteurizada	540000	541782	543570
Precio	\$ 0,75	\$ 0,76	\$ 0,76
Total Leche	\$ 405.000,00	\$ 409.993,53	\$ 415.048,63
TOTAL	\$ 615.600,00	\$ 623.190,16	\$ 630.873,91

Elaborado por: Jessica León

Las ventas de cada año se han obtenido de la multiplicación de la producción anual por el costo unitario del queso, yogur y leche pasteurizada.

4.5.5.2 Costos de producción

Tabla N° 59: Costos de producción proyectados

COSTOS DE PRODUCCIÓN				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Materia P	Cant.	306.360	307.371	308.385
	Precio	\$ 0,37	\$ 0,37	\$ 0,38
	Total	113.353,20	114.750,81	116.165,65
Cloruro de C	Cant.	250	250,83	251,65
	Precio	\$ 4,00	\$ 4,04	\$ 4,07
	Total	\$ 1.000,00	\$ 1.012,33	\$ 1.024,81
Cuajo	Cant.	61,2	61,40	61,60
	Precio	\$ 30,00	\$ 30,27	\$ 30,54
	Total	1.836,00	1.858,64	1.881,55
Iti vo	Cant.	504	505,66	507,33

	Precio	\$ 8,00	\$ 8,07	\$ 8,14
	Total	4.032,00	4.081,71	4.132,04
Sal	Cant.	4.380	4.394	4.409
	Precio	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,41
	Total	1.752,00	1.773,60	1.795,47
Fundas P.	Cant.	162.000	162.535	163.071
	Precio	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
	Total	3.240,00	3.279,95	3.320,39
Jefe de Producc.	Cant.	1	1	1
	Precio	7.872,12	7.942,97	8.014,46
	Total	7.872,12	7.942,97	8.014,46
Operadores	Cant.	5	5	5
	Precio	6.137,20	6.192,43	6.248,17
	Total	30.686,00	30.962,17	31.240,83
Luz	Cant.	21.818,18	21.890,18	21.962,42
	Precio	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11
	Total	2.400,00	2.429,59	2.459,55
Agua	Cant.	22.500	22.574	22.649
	Precio	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08
	Total	1.800,00	1.822,19	1.844,66
Combustible	Cant.	4.000,00	4.013	4.013
	Precio	\$ 1,30	\$ 1,31	\$ 1,32
	Total	5.200,00	5.264,11	5.311,49
Implementos de Trab	Cant.	6	6	6
	Precio	\$ 100,00	\$ 100,90	\$ 101,81
	Total	\$ 600,00	\$ 605,40	\$ 610,85
Acc. de limpieza	Cant.	12	12	12
	Precio	\$ 120,00	\$ 121,08	\$ 122,17
	Total	1.440,00	1.452,96	1.466,04
Mantenimiento	Cant.	12	12	12
	Precio	\$ 300,00	\$ 302,70	\$ 305,42
	Total	3.600,00	3.632,40	3.665,09
Depreciación	Cant.	1	1	1
	Precio	\$ 2.353,06	\$ 2.353,06	\$ 2.353,64
	Total	2.353,06	2.353,06	2.353,64
Total		181.164,38	183.221,90	185.286,52

Elaborado por: Jessica León

De acuerdo al incremento de la producción de los próximos años se ha estimado el aumento de las cantidades empleadas en la fabricación del producto las cuales aumentan en un 0,33% y los precios en un 0.90% de la inflación anual existente en el país.

4.5.5.3 Gastos de operación

Tabla N° 60: Gastos de operación proyectados

GASTOS DE OPERACIÓN			
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Secretaria	\$ 6.860,16	\$ 6.921,90	\$ 6.984,20
Sueldo Contador	\$ 1.200,00	\$ 1.210,80	\$ 1.221,70
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 302,70	\$ 305,42
Depreciación Muebles y E.	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50
Depreciación Computador	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Sueldo vendedor	\$ 6.860,16	\$ 6.921,90	\$ 6.984,20
Teléfono	\$ 480,00	\$ 484,32	\$ 488,68
Publicidad	\$ 6.720,00	\$ 6.780,48	\$ 6.841,50
sueldo chofer	\$ 5.848,44	\$ 5.901,08	\$ 5.858,09
Mantenimiento	\$ 3.600,00	\$ 3.632,40	\$ 3.665,09
Transporte (combustible)	\$ 5.200,00	\$ 5.246,80	\$ 5.294,02
Depreciación Vehículo	\$ 1.480,00	\$ 1.493,32	\$ 1.506,76
Otros gastos	\$ 600,00	\$ 605,40	\$ 610,85
TOTAL	39.214,26	39.566,60	39.826,01

Elaborado por: Jessica León

Los gastos de operación solo se verán afectados en el precio en función a la inflación del país.

4.5.5.4 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla N° 61: Estado de pérdidas y ganancias proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(+)	VENTAS	615.600,00	621.140,40	626.730,66
(-)	Costos Producción	374.170,98	377.538,52	380.936,37
(=)	Utilidad en ventas	241.429,02	243.601,88	245.794,30
(-)	Gastos Operación	39.214,26	39.567,19	39.923,29
(=)	Utilidad Operacional	202.214,76	204.034,69	205.871,01
(-)	Imp. Trabajadores	30.332,21	30.605,20	30.880,65
(=)	Utilidad Ant.imp. Rnt	171.882,55	173.429,49	174.990,35
(-)	Imp. A la renta	37.814,16	38.154,49	38.154,49
(=)	UTILIDAD NETA	134.068,39	135.275,00	136.835,87

Elaborado por: Jesica León

Según los resultados obtenidos en el Estado de pérdidas y ganancias, después de cubrir los costos y gastos incurridos por la empresa se obtiene una utilidad positiva.

4.5.5.5 Flujo Neto de Fondos

Tabla N° 62: Flujo neto de fondos

FLUJO DE EFECTIVO NETO	
AÑO	VALOR
1	134.068,39
2	135.275,00
3	136.835,87

Elaborado por: Jesica León

El flujo neto de fondos de cada año es positivo el mismo que nos servirá para calcular los demás indicadores.

4.5.6 Evaluación Financiera mediante VAN, TIR Y B/C

4.5.6.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Permite conocer la inversión que realiza la empresa y si recupera en el tiempo proyectado. Es decir si el VAN es positivo la inversión si tiene buenos resultados en cambio sí es negativo la empresa va obtener perdidas en ese período.

Para lo cual se va a utilizar la siguiente formula:

$$VAN = -I + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \frac{FN_3}{(1+i)^3}$$

FORMULACIÓN DE DATOS		
f1		134.068,39
f2		135.275,00
f3		136.835,87
n		3 años
i		14% Tasa
IO	\$	188.506,00

$$VAN = -188.506,00 + \frac{134.068,39}{(1+0,14)^1} + \frac{135.275,00}{(1+0,14)^2} + \frac{136.835,87}{(1+0,14)^3}$$

$$VAN = -188.506,00 + \frac{134.068,39}{1,14} + \frac{135.275,00}{1,2996} + \frac{136.835,87}{1,481544}$$

$$VAN = -188.506,00 + 117.603,85 + 104.089,72 + 92.360,31$$

$$VAN = -188.506,00 + 314.053,88$$

$$VAN = \$ 125.547,89$$

Existe un VAN positivo igual a \$ 125.547,89 USD lo que implica el incremento del valor de la empresa presentando un rendimiento mayor que el mínimo aceptado.

4.5.6.2 Cálculo de la Tasa de Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno ayuda a establecer el porcentaje de interés que debe utilizar la empresa, con la cual el VAN sea un valor igual a cero. Ayuda también a determinar en qué porcentaje debe calcular la tasa de interés al momento de que pretenda vender la empresa.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Tabla N° 63: Tasa Interna de Retorno (TIR)

	AÑOS	Inversión
		188.506,00
F1	134.068,39	
F2	135.275,00	
F3	136.835,87	
TIR=	51%	

Elaborado por: Jessica León

Para que la empresa tenga en el valor actual neto de la inversión en cero debe calcular con una tasa de interés del 51%.

4.5.6.3 Cálculo de la Relación Beneficio Costo (RB/C)

Tabla N° 64: RB/C

RELACIÓN BENEFICIO COSTO						
Año	FNF	Ingresos	Costos y gastos	factor de actualización 10%	Ingresos actualizados	Costos y gastos actualizados
0	\$ (188.506,00)					
1	134.068,39	615.600,00	413.385,24	0,91	560.196,00	376180,57
2	135.275,00	623.190,16	417.105,71	0,83	517.247,83	346197,74
3	136.835,87	630.873,91	420.859,66	0,75	473.155,43	315644,75
					1.550.599,27	1038023,05

Elaborado por: Jessica León

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{1.550.599,27}{1.038.023,05}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = 1,49$$

La relación beneficio costo es de 1,49 lo cual expresa que por cada dólar que invierta la empresa tiene un excedente de 0,49 centavos.

CONCLUSIONES

- ✓ Se ha realizado el análisis situacional de la empresa y se ha determinado que no posee una filosofía empresarial adecuada, además que todas las responsabilidades administrativas recaen sobre el gerente propietario, se detectó las fortalezas y debilidades de la organización, además se estructuró el organigrama funcional con la descripción de sus respectivas funciones.
- ✓ En base al estudio de mercado realizado se concluyó que la población de la ciudad de Riobamba tiene conocimientos de los productos elaborados por la empresa de lácteos PROALIM, esto se debe a que la imagen institucional está en el mercado riobambeño y para que se logre su posicionamiento se utilizará estrategias de publicidad.
- ✓ Al desarrollar el plan de negocios se puede determinar el funcionamiento de las diferentes áreas tanto administrativa como operativa, ya que esto nos ayuda a realizar de manera eficiente el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la aplicación del modelo de Plan de Negocios dentro de la empresa ya que servirá como guía en el futuro y con la implementación del plan estratégico se verificara el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, minimizando el nivel de impacto de los factores desfavorables a través de la matriz FODA, en cuanto al organigrama se lo realizó con el fin de designar funciones específicas por lo que es muy importante su aplicación.
- ✓ Poner en marcha las estrategias de promoción establecidas en la propuesta del plan de Marketing, con la finalidad de dar a conocer sus productos y fortalecer la imagen de la empresa en la ciudad de Riobamba.
- ✓ Mediante la aplicación del Plan de Negocios se estableció el plan estratégico, marketing, producción y financiero donde permite saber con exactitud los costos de producción, el cual ayudará al Gerente General a evaluar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor éxito*. Mexico D.F: Mc,Graw Hill.
- Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de Estudios de Mercado*, 6ª ed. Mexico D.F.: Mc.Graw Hill.
- Barrios, A. Z. (2007). *Planificación Estrategica, presupuesto y control de la Gestión Pública* . Caracas : Editorial Texto, C.A.
- Dumont, J. A.-M. (2009). *Plan de Negocio*. Madrid: Vértice.
- Hit, Ireland y Hoskinsson. (2013). *Administracion Estrategica* 7ª ed. Madrid. Thomson Editores.
- Kotler Philip y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México D. F. : Pearson Educación.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing* . 10ª ed. México D. F. : Adisson Wesley.
- Mintzberg, H. (2013). *El Proceso Estratégico*. México D.F: Pearson Educación.
- Muñiz, L. (2010). *Planes de Negocio y Estudio de Viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial .
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva*. México. D. F.: Continental.
- Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y Evaluación del Plan de Negocios*. Bogota: Ediciones de la U.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. 3ª ed. Madrid. ESID.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª ed. México D.F: Mc Graw Hill.
- Uribe, J. A. (2012). *Plan de negocios* . Bogotá: Ediciones de la U.
- Varela, R. V. (2011). *Innovacion Empresarial* 3ª ed. México. D. F.: Prentice Hall
- Amador, M. G. *La Entrevista en Investigacion*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>


Espinoza, R. (2014). *¿Como elaborar el Plan de Marketing?* Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

Hernandez Furguson, E. (2010). Aspectos teóricos y metodológicos del Plan de Negocios. *GestioPolis*.

Manene, L. M. (2012). Tipos de estrategias atractivo y segmentación. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>.

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta



ENCUESTA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA DE EMPRESAS

OBJETIVO: Obtener información del producto, conocer si existe la aceptación del mismo dentro del mercado y la demanda existente.

1) **Genero** M ☐ F ☐

2) **¿En qué sector de la ciudad de Riobamba reside usted?** Norte ☐ Centro ☐ Sur ☐

3) **¿Consumen productos Lácteos?** Si ☐ No ☐

4) **¿Qué marca de productos lácteos es de su preferencia?**

Prasol	
Parmalat	
Proalim	
Rey Leche	
Otras	

¿Cual? _____

5) **¿Conoce usted los productos lácteos PROALIM?** si ☐ No ☐

6) **¿Dónde adquiere los productos Lácteos?**

Tienda	
Supermercado	
Mercados	
Otros	

¿Cual? _____

7) **¿Qué tan importante son para Ud. Los siguientes factores al momento de comprar productos lácteos?**

FACTORES/IMPORTANCIA	0	1	2	3
SABOR				
PRECIO				
PROCEDENCIA				

8) **¿Si la empresa PROALIM elabora quesos de 500 gr fresco, y lo vende a \$2,10, usted consumiría este producto?**

Si ☐ Probablemente Si ☐ Probablemente No ☐ No ☐

9) **¿En qué cantidad y frecuencia consumiría este queso?**

1 a la semana	
2 a la semana	
1 cada quince días	
2 cada quince días	

10) **¿Si la empresa PROALIM elabora Yogurt de 2 litros varios sabores, y lo vende a \$2,10, usted consumiría este producto?**

Si ☐ Probablemente Si ☐ Probablemente No ☐ No ☐

11) **¿En qué cantidad y frecuencia consumiría el yogurt?**

1 a la semana	
2 a la semana	
1 cada quince días	
2 cada quince días	

12) **¿Si la empresa PROALIM elabora leche pasteurizada de un litro, y lo vende a \$0,62, usted consumiría este producto?**

Si ☐ Probablemente Si ☐ Probablemente No ☐ No ☐

13) **¿En qué cantidad y frecuencia?**

1 litro diario	
1 litro cada 2 días	
1 litro cada 3 días	

1 a la semana	
2 a la semana	
1 cada quince días	
2 cada quince días	

14) **¿Por qué motivos consume lácteos ? (por favor escoja 2)**

Salud	
Sabor	
Precio	
Tradición	
Otros ¿Cuál?	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborado por: Jesica León

Anexo N° 2: Calculo de sueldos y salarios área de producción

SUELDOS Y SALARIOS ÁREA DE PRODUCCION								
Cargo	Año	Sueldo mes	Sueldo año	Aporte 12.15%	Décimo tercero	Décimo cuarto	Total beneficios	Salario anual
Jefe de producción	1	520	6.240,00	758,2	520	354	1.632,16	7.872,16
	2	524,68	6.296,16	764,98	524,68	354	1.643,66	7.939,82
	3	529,40	6.352,83	771,87	529,40	354	1.655,27	8.008,10
Operario 1	1	400	4.800,00	583,2	400	354	1.337,20	6.137,20
	2	403,6	4.843,20	588,45	403,6	354	1.346,05	6.189,25
	3	407,23	4.886,79	593,74	407,23	354	1.354,98	6.241,77
Operario 2	1	400	4.800,00	583,20	400,00	354	1.337,20	6.137,20
	2	403,6	4.843,20	588,45	403,60	354	1.346,05	6.189,25
	3	407,23	4.886,79	593,74	407,23	354	1.354,98	6.241,77
Operario 3	1	400	4.800,00	583,20	400,00	354	1.337,20	6.137,20
	2	403,6	4.843,20	588,45	403,60	354	1.346,05	6.189,25
	3	407,23	4.886,79	593,74	407,23	354	1.354,98	6.241,77
Operario 4	1	400	4.800,00	583,20	400,00	354	1.337,20	6.137,20
	2	403,6	4.843,20	588,45	403,60	354	1.346,05	6.189,25
	3	407,23	4.886,79	593,74	407,23	354	1.354,98	6.241,77
Operario 5	1	400	4.800,00	583,20	400,00	354	1.337,20	6.137,20
	2	403,6	4.843,20	588,45	403,60	354	1.346,05	6.189,25
	3	407,23	4.886,79	593,74	407,23	354	1.354,98	6.241,77

Elaborado por: Jesica León

Anexo N° 3: Calculo de sueldos y salarios área operativa

SUELDOS Y SALARIOS ÁREA OPERATIVA								
Cargo	Año	Sueldo mes	Sueldo año	Aporte 12.15%	Décimo tercero	Décimo cuarto	Total beneficios	Salario anual
Secretaria	1	450	5.400,00	656,1	450	354	1.460,10	6.860,10
	2	454,05	5.448,60	662,00	454,05	354	1.470,05	6.918,65
	3	458,14	5.497,64	667,96	458,14	354	1.480,10	6.977,74
Vendedor	1	450	5.400,00	656,1	450	354	1.460,10	6.860,10
	2	454,05	5.448,60	662,00	454,05	354	1.470,05	6.918,65
	3	458,14	5.497,64	667,96	458,14	354	1.480,10	6.977,74
Chofer	1	380	4.560,00	554,04	380,00	354	1.288,04	5.848,04
	2	383,42	4.601,04	559,03	383,42	354	1.296,45	5.897,49
	3	386,87	4.642,45	564,06	386,87	354	1.304,93	5.947,38
contador	1	600	1.200,00					1.200,00
	2	605,4	1.210,80					1.210,80
	3	610,85	1.221,70					1.221,70

Elaborado por: Jesica León